

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115488363>

CAI
FN
E 77



Public Service Commission of Canada

32

1995-96
Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1995

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1996-III-42
ISBN 0-660-59724-1



Part III

Public Service Commission
of Canada

1	Staffing Process	25
2	Executive Programs	30
3	Adult and Elderly	35
4	Arts and Heritage	40
5	Health Programs	45
6	Indigenous Affairs	50
7	International Affairs	55
8	Labour and Employment	60
9	Legal and Justice	65
10	Library and Archives	70
11	Marine and Fisheries	75
12	Metropolitan and Regional	80
13	Native Affairs	85
14	Peacekeeping	90
15	Public Safety	95
16	Science and Technology	100
17	Small Business	105
18	Social Services	110
19	Transportation	115
20	Training and Development	120
21	Unemployment Insurance	125
22	Veterans Affairs	130
23	Waste Management	135
24	Water Resources	140
25	Wildlife	145
26	Women's Issues	150
27	World Trade Organization	155
28	World Bank	160
29	World Health Organization	165
30	World Trade Center	170
31	World Trade Organization	175
32	World Trade Organization	180
33	World Trade Organization	185
34	World Trade Organization	190
35	World Trade Organization	195
36	World Trade Organization	200
37	World Trade Organization	205
38	World Trade Organization	210
39	World Trade Organization	215
40	World Trade Organization	220
41	World Trade Organization	225
42	World Trade Organization	230
43	World Trade Organization	235
44	World Trade Organization	240
45	World Trade Organization	245
46	World Trade Organization	250
47	World Trade Organization	255
48	World Trade Organization	260
49	World Trade Organization	265
50	World Trade Organization	270
51	World Trade Organization	275
52	World Trade Organization	280
53	World Trade Organization	285
54	World Trade Organization	290
55	World Trade Organization	295
56	World Trade Organization	300
57	World Trade Organization	305
58	World Trade Organization	310
59	World Trade Organization	315
60	World Trade Organization	320
61	World Trade Organization	325
62	World Trade Organization	330
63	World Trade Organization	335
64	World Trade Organization	340
65	World Trade Organization	345
66	World Trade Organization	350
67	World Trade Organization	355
68	World Trade Organization	360
69	World Trade Organization	365
70	World Trade Organization	370
71	World Trade Organization	375
72	World Trade Organization	380
73	World Trade Organization	385
74	World Trade Organization	390
75	World Trade Organization	395
76	World Trade Organization	400
77	World Trade Organization	405
78	World Trade Organization	410
79	World Trade Organization	415
80	World Trade Organization	420
81	World Trade Organization	425
82	World Trade Organization	430
83	World Trade Organization	435
84	World Trade Organization	440
85	World Trade Organization	445
86	World Trade Organization	450
87	World Trade Organization	455
88	World Trade Organization	460
89	World Trade Organization	465
90	World Trade Organization	470
91	World Trade Organization	475
92	World Trade Organization	480
93	World Trade Organization	485
94	World Trade Organization	490
95	World Trade Organization	495
96	World Trade Organization	500
97	World Trade Organization	505
98	World Trade Organization	510
99	World Trade Organization	515
100	World Trade Organization	520

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document and as such contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

The Plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents as well as to aid in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

It should be noted that, in accordance with the Operating Budget principles, human resource consumption reported in this Expenditure Plan is measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs). FTEs factor out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work.

Table of Contents

Spending Authorities

A.	Authorities for 1995-96	4
B.	Use of 1993-94 Authorities	5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1995-96 and Recent Performance	
1.	Highlights	6
2.	Financial Summaries	8
B.	Background	
1.	Introduction	13
2.	Mandate	13
3.	Program Objective	15
4.	Program Organization for Delivery	15
C.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	17
2.	Initiatives and Update on Previous Years' Initiatives	17
D.	Program Effectiveness	24

Section II

Analysis by Activity

A.	Staffing Programs	25
B.	Executive Programs	30
C.	Audit and Review	35
D.	Appeals and Investigations	38
E.	Training Programs	42
F.	Administration	48

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	50
2.	Personnel Requirements	51
3.	Distribution of Capital Expenditures	52
4.	Details of Major Capital Projects	52
5.	Net Cost of Program	53
6.	Revolving Fund Financial Statements	54

References	57
------------	----

Topical Index	57
---------------	----

Spending Authorities

A. Authorities for 1995-96 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1995-96 Main Estimates	1994-95 Main Estimates
Public Service Commission			
140	Program expenditures	110,961	116,821
(S)	Contributions to employee benefit plans	10,841	11,527
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund	771	747
Total Agency		122,573	129,095

Vote - Wording and Amount

Vote	(dollars)	1995-96 Main Estimates
Public Service Commission		
140	Public Service Commission - Program expenditures	110,961,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1995-96 Main Estimates				1994-95 Main Estimates
	Budgetary			Total	
	Operating	Capital	Less: Revenues credited to revolving fund		
Staffing Programs	55,513	543		56,056	58,025
Executive Programs	6,163	95		6,258	6,548
Audit and Review	3,915	41		3,956	4,191
Appeals and Investigations	4,774	50		4,824	4,888
Training Programs*	45,385	800	16,819	29,366	31,479
Administration	21,808	305		22,113	23,964
	137,558	1,834	16,819	122,573	129,095

* The Training Programs Activity is composed of two major sub-activities: Language Training, and Staff Development and Training. The latter sub-activity is financed by means of a Revolving Fund and, in part, through a subsidy provided by the Commission's appropriation. For a reconciliation between the cash requirement of the Fund and the operating profit or loss calculated on an accrual accounting basis, refer to Figure 35, page 55.

B. Use of 1993-94 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Public Service Commission				
10	Operating expenditures	130,695,000	130,948,034	128,975,276
(S)	Contributions to employee benefit plans	11,973,000	12,304,000	12,304,000
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund	(44,000)	5,512,695	(386,002)
(S)	Spending of proceeds from the disposal of Crown assets	—	29,712	20,220
	Total Program - Budgetary	142,624,000	148,794,441	140,913,494

Section I

Program Overview

A. Plans for 1995-96 and Recent Performance

1. Highlights

The following are highlights of plans for 1995-96 and of recent performance relating to the activities of the Commission:

- **Government Restructuring and Program Review:** The PSC will be a partner and facilitator of public service renewal by contributing to equitable transition mechanisms for public servants in the short-term, and exploring effective rejuvenation strategies in the medium and long-term. In 1995-96, the PSC will continue to play a central role in restructuring activities resulting from the Program Review by providing programs and support services for the placement of surplus and other employees having priority for appointment under the Public Service Employment Act (PSEA). Different options for the delivery of priority administration will be examined in collaboration with Treasury Board Secretariat (TBS); the goal will be to make the process less costly while increasing its capacity to deal with a potential increase in the volume of new priorities (see page 17).
- **Improvement to Human Resources Management in the Public Service:** As a catalyst for Public Service renewal, in 1995-96, the PSC will review, in collaboration with other central agencies and departments, the staffing system and recruitment process to ensure congruence with the renewal and revitalization of the Public Service and with the broader human resources management framework. A study of the management of system-wide human resource information will also be undertaken to identify ways to collect standardized information for strategic planning purposes within the federal Public Service (see page 18).
- **Increased Cooperation with other Levels of Government:** In 1995-96, the PSC will explore the feasibility of using PSC products and services constructively in the international arena. The PSC will also examine its activities with the provinces and territories with a view to determining whether a greater collaboration could improve effectiveness and efficiency (see page 18).
- **Improvement of the Staffing System:** With the implementation of the Public Service Reform Act completed, the Commission has turned increasing attention towards adapting and improving the government's staffing system through regulations, policies, programs and other instruments designed to meet the changing needs of the Public Service (see page 19).

- **Delegation of the Staffing Authority:** The PSC will identify and provide to departments the maximum flexibilities available under the PSEA in support of their renewal and reengineering efforts. These flexibilities include opportunities to tailor or streamline processes depending upon the internal capabilities and capacities of departmental clients without sacrificing the objective of a competent, representative, and non-partisan Public Service. In 1995-96, the PSC will examine potential delegation options based on client-department size and needs, and review the delegation of existing authorities to ensure they meet the test of economy (see page 19).
- **Executive Programs:** A new area of selection framework and the mandatory posting of competitions at entry levels for the Executive Group resourcing was approved by the Commission and will be implemented in February 1995. These measures will provide greater flexibility in EX resourcing and increase openness, transparency and fairness (see page 20).
- **Appeals and Investigations Review:** In support of fostering a trustful environment, the PSC will review, with other partners, alternate dispute resolution models to promote faster, more efficient and cost-effective operation of the recourse system. The number of investigation cases opened, especially those dealing with personal harassment, continues to be significant and more complex. A no-fault mediation approach however significantly enhances productivity in this area. In 1995-96, mechanisms such as fact-finding meetings to deal with PSEA investigations will be used more extensively (see page 20).
- **Special Measures Initiatives Program:** In 1994-95, the Public Service Commission implemented a new Special Measures Initiatives Program (SMIP) on behalf of the Treasury Board Secretariat. The new program, which is a realignment and restructuring of the former Special Measures Programs (SMP), preserves the most positive elements of the previous SMP while introducing substantive new elements to respond more effectively to the rapidly evolving social environment and public service. In 1995-96, the PSC will ensure that the delivery of employment equity services are fully integrated with developmental programs and recruitment services (see page 21).
- **External Recruitment and Development Programs:** The Public Service Commission completed an evaluation of all external recruitment programs and initiatives. As a result, in 1995-96 the Commission will determine how it can best fully integrate the delivery of external recruitment programs. The management and delivery of development and assignment programs will be examined with a view to identifying opportunities for efficiencies as well as for integrating activities and services to support a revitalized process critical to meeting the existing and emerging needs of the Public Service (see page 22).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Change	For Details See Page
Staffing Programs	56,056	59,228	(3,172)	25
Executive Programs	6,258	6,735	(477)	30
Audit and Review	3,956	4,362	(406)	35
Appeals and Investigations	4,824	5,163	(339)	38
Training Programs	29,366	30,580	(1,214)	42
Administration	22,113	27,015	(4,902)	48
	122,573	133,083	(10,510)	
Human resources (FTE)*	1,963	1,958	5	

* See Figure 29, page 51, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The financial requirements for 1995-96 are \$10.5 million lower than the 1994-95 forecast which includes supplementary items. The decrease is due primarily to:

\$ Millions

Staffing Programs: A net decrease of \$3.2 million attributable to:

- the Integrated Staffing System; (3.4)
- a surplus in 1993-94 carried forward in 1994-95; (2.1)
- expenditure restraint measures; (1.2)
- a salary shortfall in 1994-95 for maternity allowances and severance pay; (.3)

offset by:

- an increase to the Special Measures Initiatives Program; and 3.0
- internal reallocations. .8

Executive Programs: A net decrease of \$.5 million due to ongoing efficiency gains made possible by the Integrated Staffing System and a 1993-94 surplus carried forward in 1994-95, offset by internal reallocations.

Audit and Review: A \$.4 million decrease mostly attributable to internal reallocations and a 1993-94 surplus carried forward in 1994-95.

Appeals and Investigations: A \$.3 million decrease mainly due to internal reallocations and expenditure restraint measures.

Training Programs: A net decrease of \$1.2 million attributable to:

- expenditure restraint measures; (2.3)
- a decrease in the statutory language training workload; (.9)
- a surplus in 1993-94 carried forward in 1994-95; (.5)
- a salary shortfall in 1994-95 for maternity allowances and severance pay; (.4)

offset by:

- internal reallocations; and 2.5
- translation costs in 1995-96. .4

Administration: A decrease of \$4.9 million attributable to:

- internal reallocations; (2.6)
- expenditure restraint measures; (1.4)
- a surplus in 1993-94 carried forward in 1994-95; and (.7)
- a salary shortfall in 1994-95 for maternity allowances and severance pay. (.2)

Explanation of 1994-95 Forecast: The 1994-95 forecast, which includes supplementary items, is \$4 million or 3.1% higher than the 1994-95 Main Estimates of \$129 million (see Spending Authorities, page 4). The following items contributed to this variance:

\$ Millions

Staffing Programs: A net increase of \$1.2 million attributable to:

- a surplus carried forward from the previous year and transfer price adjustments; 2.2
- the Integrated Staffing System project; 1.8

offset by:

- expenditure restraint measures; and (2.1)
- internal reallocations. (.7)

Executive Programs: An increase of \$.2 million attributable to a surplus carried forward from the previous year.

Audit and Review: A \$.2 million increase due to internal reallocations and a surplus carried forward from the previous year.

Appeals and Investigations: A \$.3 million increase due to internal reallocations and a surplus carried forward from the previous year.

Training Programs: A net decrease of \$.9 million attributable to:

- internal reallocations; (1.7)
- expenditure restraint measures; (.1)
- a lesser operating loss anticipated by the Staff Development and Training Revolving Fund; (.1)

offset by:

- a surplus carried forward from the previous year; and .6
- miscellaneous personnel costs. .4

Administration: A net increase of \$3.0 million due to:

- the reallocations of resources used mostly for corporate initiatives; 2.0
- a surplus carried forward from the previous year and transfer price adjustments; and .8
- miscellaneous personnel costs. .2

Figure 2: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94		
	Actual	Main Estimates	Change
Staffing Programs*	60,997	66,378	(5,381)
Executive Programs	6,307	6,695	(388)
Audit and Review	4,427	4,262	165
Appeals and Investigations	5,950	5,133	817
Training Programs	32,666	33,252	(586)
Administration	30,566	26,904	3,662
	140,913	142,624	(1,711)
Human resources (FTE)**	2,104	2,193	(89)

* The expenditures for the Integrated Staffing System project are included in Staffing Programs instead of Administration (reference: Public Accounts).

** See Figure 29, page 51, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The 1993-94 expenditures were \$ 1.7 million or 1.2% lower than the Main Estimates. This was due mainly to the following factors:

\$ Millions

Staffing Programs: A net underexpenditure of \$5.4 million attributable to the following:

- a lower than expected recovery of participant dollars by departments for the Special Measures Initiatives Program; (3.0)
- an underutilization of the Management Trainee Program resources; (2.5)
- net savings due to restraint measures; (1.2)

offset by:

- the Integrated Staffing System project; and 1.2
- actual personnel costs more than provided in the Estimates. .1

Executive Programs: A net underexpenditure of \$.4 million due to expenditure restraint measures offset by the costs related to the Special Measures Initiatives Program.

Audit and Review: An overexpenditure of \$.2 million due mainly to resources used for an office automation project.

Appeals and Investigations: A net overexpenditure of \$.8 million due mainly to a salary shortfall and to resources used for office automation.

Training Programs: A net underexpenditure of \$.6 million attributable to:

- savings which resulted from downsizing, expenditure restraint measures and a reduction in client-demand for language training services; (1.9)
- a net surplus in the Staff Development and Training Revolving Fund; (.4)

offset by:

- resources to conduct a pilot project to enhance training services in the regions; and 1.5
- the cost of relocating to Asticou. .2

Administration: A net overexpenditure of \$3.7 million attributable to:

- resources used for corporate initiatives; 2.4
- actual personnel costs more than provided in the Estimates; 1.2
- costs for student employment programs; .3

offset by:

- savings which resulted from the amalgamation of the Executive Secretariat and the Corporate Management Branch. (.2)

B. Background

1. Introduction

The Public Service Commission is responsible for the interpretation and application of merit in staffing Public Service positions and is accountable to Parliament for the application of the *Public Service Employment Act* (PSEA). The Commission is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act*, reporting through the Minister of Canadian Heritage.

The PSEA governs staffing in the Public Service and gives the Commission exclusive authority to make appointments in all government departments and agencies that do not have separate staffing authority under specific legislation. The Commission does not appoint the employees of agencies with “separate employer” status, except in the case of the Public Service Staff Relations Board, Indian Oil and Gas Canada, the Office of the Superintendent of Financial Institutions, National Energy Board, Canada Communication Group, and the Office of the Correctional Investigator of Canada. The “separate employers”, listed in Schedule 1, Part II of the *Public Service Staff Relations Act*, comprise part of the Public Service – commissions and boards – not represented by the Treasury Board. The PSEA also provides the Commission with the discretion to approve employment equity programs at the request of the Treasury Board or a deputy head. This discretionary power places with the Commission the role and responsibility to balance two principles that sometimes are perceived to be in conflict: employment equity and merit.

The PSEA enables the Commission to delegate its exclusive authority to make appointments to departments and agencies. Through such delegation, the Commission has entrusted departments with a major role in selection and appointment.

Eighty-four percent of appointments for the 1993-94 fiscal year were made by departments which have been delegated full authority for all aspects of the staffing process. Thirteen percent of appointments were made through a shared responsibility, where the department has been delegated appointment authority, but the Commission has a major impact on the staffing process through referrals. The remaining 3% of appointments were made by the Commission which retains full control in those areas best overseen centrally through recruitment and referral of candidates in open competitions and in placement of persons with staffing priority entitlement. Contrary to previous years, the 1993-94 fiscal period includes casuals and appointments of terms less than three months. The Commission also retains full authority for recruitment to and promotion within the Executive Group.

In keeping with its mandate and in accordance with the provisions and principles of the PSEA, the Commission “operates and assists deputy heads in the operation of staff training and development programs in the Public Service”. The Commission also develops the policies and programs that shape staffing in the Public Service; establishes mechanisms for appeals against appointments; conducts investigations into complaints relating to non-appealable staffing matters, deployments, and harassment in the workplace; and monitors the conduct of delegated staffing.

2. Mandate

The Public Service Commission of Canada is a politically independent agency accountable to Parliament for the administration of the PSEA. The Act states that: “The Commission shall appoint or provide for the appointment of qualified persons to or from within the Public Service in accordance with the provisions and principles of the *Public Service Employment Act*”.

The responsibilities of the Public Service Commission under the Act and in accordance with agreements with the Treasury Board can be described in two categories: exclusive and non-exclusive.

Exclusive Responsibilities: Pursuant to the PSEA, exclusive authority is entrusted to the Commission to:

- make appointments to or from within the Public Service (Staffing Programs and Executive Programs);
- develop and administer processes and standards for the selection of candidates for positions in the Public Service (Staffing Programs, Executive Programs and Training Programs);
- operate an appeals system for appointments (Appeals and Investigations) and a recourse process for deployment (Administration);
- audit staffing activities (Audit and Review);
- investigate allegations of irregularities or inequities in staffing (Appeals and Investigations);
- administer Section 33 of the Act pertaining to political rights of public servants (Administration); and
- recommend to Governor in Council exclusions from the PSEA (Staffing Programs and Executive Programs).

Non-Exclusive Responsibilities: The Public Service Commission has also been entrusted with responsibility for certain functions which are not exclusively within its domain and are mostly carried out under delegation of authority from the Treasury Board of Canada. These include:

- middle management, supervisory and specialty training (Training Programs);
- language training (Training Programs);
- developmental courses and programs (Training Programs, Executive Programs and Staffing Programs);
- audit of certain personnel management functions (Audit and Review);
- investigation of complaints of harassment in the workplace (Appeals and Investigations); and
- specific activities in the fields of human resources planning, counselling and career development for the Executive Group, and participation of under-represented groups (Staffing Programs and Executive Programs).

3. Program Objective

The objective of the Commission is to assist in the maintenance of a competent Public Service by ensuring that the best qualified persons are recruited to or promoted within the Public Service, that qualified employees are deployed to meet operational requirements, and that certain training services are provided on behalf of the Treasury Board.

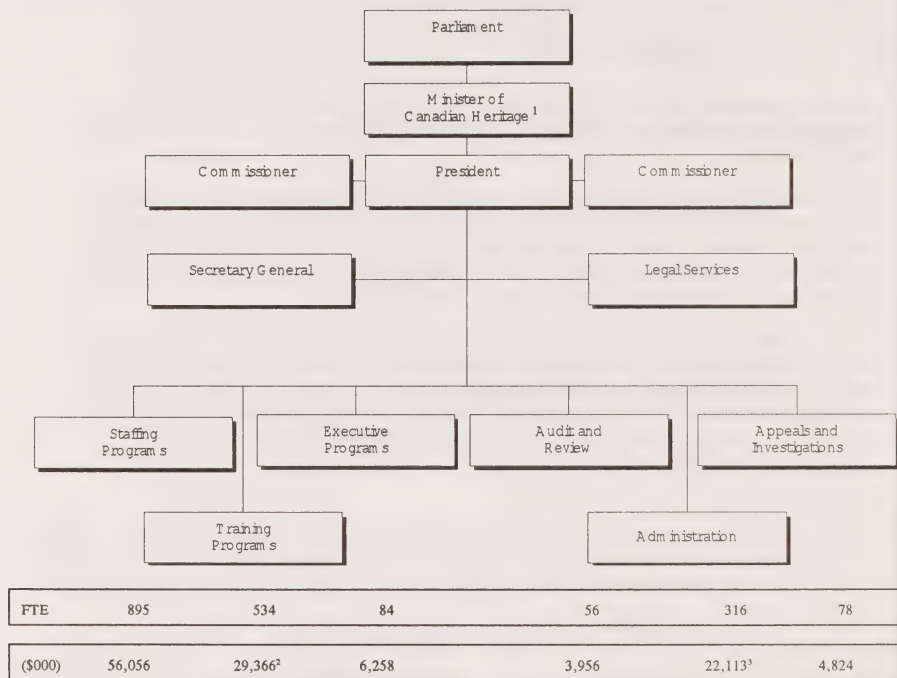
4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Public Service Commission Program includes six activities: Staffing Programs, Executive Programs, Audit and Review, Appeals and Investigations, Training Programs, and Administration.

Organization: Figure 3 shows the reporting relationship of the branches of the Public Service Commission and the corresponding resources. The branches and the activity structure have a one-to-one relationship, except for the Administration Activity which includes the Office of the President and Commissioners, Secretary General, Legal Services, Corporate Management Branch, Communications Branch, and Human Resources Management Branch.

In addition to offices in the National Capital Region, the Commission also has regional and district offices in St. John's, Charlottetown, Halifax, Moncton, Quebec City, Montreal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton, Vancouver, Victoria, Yellowknife, and Whitehorse. The Commission maintains these offices in order to provide the Canadian public with full access to Public Service employment opportunities and to make its services available across Canada.

Figure 3: Resource Requirements by Organization and Activity



¹ In matters dealing with the *Public Service Employment Act*, the Minister of Canadian Heritage is designated as spokesperson for the Commission in Parliament and is also the appropriate minister within the context of the *Financial Administration Act*.

² Resources for the Training Programs Branch include the Staff Development and Training Revolving Fund with authority to draw up to \$4.5 million from the Consolidated Revenue Fund.

³ The Administration Activity includes the resources for the Office of the President and Commissioners, Secretary General, Legal Services, Communications Branch, Human Resources Management Branch, Official Languages Secretariat and the Corporate Management Branch.

C. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Factors outlined below will influence the Public Service Commission.

- The *Public Service Reform Act* (PSRA) which now gives the Commission the authority to appoint investigators and take corrective action in the area of deployments; the dramatic increase in the complexity of appeals and investigations requested; and the increase in the number of harassment complaints will place major pressure on the Commission's recourse and redress mechanisms.
- The Program Review and government initiatives to downsize and restructure will place an increasing importance on the ability of departments, and the Public Service Commission, to respond to the need of employees who are displaced by the changes, and who remain in the Public Service. Recruitment targets will need to be readjusted in the light of the new realities of workforce adjustment and expenditure restraint.
- The *Employment Equity Bill*, tabled December 12, 1994, would commit the PSC to taking measures that will improve the representativeness of the Public Service pursuant to the authority identified in the PSRA. The PSC would be accountable to Parliament for its actions towards meeting the objectives described in the new Act. Employment equity in the federal workforce will remain a priority until target group representation comes into line with their representation in the labour force.
- Emphasis on accountability for results in delegated staffing continues to drive development of tailored agreements with departments which define expectations and performance indicators.

2. Initiatives for 1995-96 and Update on Previous Years' Initiatives

Government Restructuring and Program Review: In 1994-95, the Commission continued work on the placement of executives affected by the restructuring and reorganization initiated by the government in June 1993. It provided counselling, assessment, placement and support services for individuals affected by the restructuring. In 1995-96, the Commission will continue to review and update specific support mechanisms (priority placement, career counselling, outplacement network) for upcoming reductions. It will also work with other central agencies and stakeholders to assess and monitor the adequacy of placement strategies. In addition, the management of ADMs as a corporate resource and the approach to managing EX-1 to EX-3 executives will continue to take priority on the Commission's agenda.

During this review period, an indefinite extension was made to the strict staffing controls which had been announced jointly on July 13, 1993 by the President of the PSC and the Secretary of the Treasury Board to ensure the greatest number of opportunities for affected employees. In addition, new and improved reporting arrangements were put into place to provide departments with the information they need to help manage their surplus populations. In spite of a reduced level of staffing during the period, the volume of priority placement kept up with the inflow of new cases.

The PSC will promote a rigorous management of priorities under the Priority Administration System to ensure that priority employees are treated fairly and given every opportunity to continue their employability within the Public Service. More specifically, the PSC will ensure quality referrals and improve the skill-matching process using enhanced testing techniques and assessment tools and services.

In 1995-96, the PSC will, together with TBS, examine different options for the delivery of priority administration with the goal of making the process less costly while increasing its capacity to deal with a potential large increase in the volume of new priorities. The Commission will continue to play a central role in future restructuring and downsizing activities. Specifically, the PSC will work with the Treasury Board and departments to devise integrated strategies to deal with mobility and placement issues resulting from restructuring and downsizing; delineate the staffing policy framework for subsequent phases; provide executive programs and placement services; and coordinate counselling, assessment, placement and support services related to the PSC's efforts to facilitate the placement of individuals declared surplus or laid-off by the restructuring. The Commission will also continue to assess and monitor the adequacy of adjustment strategies in consultation with other central agencies and stakeholders.

Improvement to Human Resources Management in the Public: The PSC's responsibility for recruitment is an important part of its mission to ensure a Public Service that is highly competent, representative and non-partisan. Recruitment opportunities have a direct influence on the renewal of the Service, its mobility and flexibility. Recruitment must be looked at as a key part of the revitalization process to meet the existing and emerging needs of the Public Service. A new recruitment strategy for the Public Service should be developed within the context of the rapid change which affects all activities relating to human resource management. In 1995-96, the PSC will undertake, in collaboration with other central agencies and departments, a review of the staffing system and of the recruitment process to ensure congruence with the renewal and revitalization of the Public Service and with the broader human resources framework.

The PSC has an obligation to see that its mission is accomplished in terms of the Public Service in the months and years ahead. It must understand, help and support the broader change process all the while repositioning itself as a catalyst for Public Service renewal. The PSC must therefore be positioned to gather and integrate strategic information on the environment, the clients' present and future needs, the trends and issues system-wide and be able to identify linkages and cross-impacts between various initiatives. In 1995-96, the PSC will study, in collaboration with other central agencies and departments, the management of system-wide human resource information with a view to identifying ways to collect standardized information only once and to use it for strategic planning purposes within the Public Service.

Increased Cooperation with other Levels of Government: Over the past few years, the PSC has received an increasing number of requests from different levels of government and foreign countries for mutual exchanges of expertise in the fields of specialty training, language training and assessment services developed by the PSC.

More specifically, over the past several years, the Personnel Psychology Centre (PPC) has responded on a limited basis to interest expressed by different levels of government outside Canada in the areas of general selection policy and assessment programs and techniques. In 1995-96, the PPC will continue to explore the feasibility of providing its services to foreign governments and will undertake a study to determine the most appropriate positioning for the PPC to become more accessible to other jurisdictions, other countries, and the private sector.

Improvement of the Staffing System: The Commission continues to implement the flexibilities provided by the PSRA. Two amendments to the Public Service Employment Regulations were made in 1994 and further amendments are expected in early 1995. Separate regulations were enacted in support of an employment equity initiative. Substantive review of specific issues related to the regulations is ongoing through working groups chaired by the Commission and by representatives of other departments and unions. This process is expected to continue throughout 1995-96. Review of apprenticeship and occupational training programs, development of standards of competence in support of these programs, development of instruments to further employment equity initiatives and tailoring of regulations for individual departments or occupational groups is also being undertaken at the request of departments.

Thus efforts to simplify and improve staffing by departments will be stimulated and supported by the development of tailored delegation and accountability agreements. A new Staffing Information Manual was made available to departments in March 1994. A publication intended for all employees, *Staffing in the Public Service*, was also produced and made available in hard copy and on diskette for distribution within departments. Strategies for training in staffing in the context of delegated staffing authorities are being developed to ensure that those responsible for staffing are knowledgeable, and have the required attitudes and behaviours.

In 1995-96, the PSC will undertake, in collaboration with other central agencies and departments, a horizontal review of the staffing system and of the recruitment process to ensure congruence with the renewal and revitalization of the Public Service and with the broader human resources management framework.

A new area of selection policy was implemented in July, 1994 to replace the interim policy introduced in 1993. In order to better fulfil its responsibilities, the PSC will also be involved in a major work reengineering effort.

Delegation of the Staffing Authority: The PSC continued the work initiated in 1993-94 with departments by: conducting a full review of their delegation requirements; examining the nature and need for services to be provided by the Commission; examining the need for special powers and authorities such as those delivered through tailored regulations; and by establishing performance standards for the monitoring indicators to be used to track performance. Of the 14 departments in which this work was initiated in 1993-94, three new agreements were completed by mid-year and 22 others are expected to be completed by the end of 1994-95. At mid-year, projects were underway with 53 departments. The expectation remains to have work initiated by the end of 1994-95 with all remaining departments. The ongoing monitoring and reporting on departmental performance against established performance standards for those departments where standards have been reached is scheduled to begin before year end.

Tools and mechanisms are being developed to assist departments in meeting the Commission's expectations in staffing. In training, these include: the development of a Profile of Staffing Competencies; the provision of a broker service of staffing training material; and the updating of the Staffing Certification Program to ensure human resource specialists have the basic knowledge and skills to provide staffing services to managers. Various communications initiatives have been undertaken to promote an awareness and understanding of the renewed emphasis to the staffing delegation. This includes an "Info Kit" which contains sample newsletter articles and letters to managers and employees. Departments can customize these to communicate internally about staffing and their commitment to the merit principle and values of fairness, equity and transparency.

In 1995-96, the PSC will continue to work with departments as described above with the expectation that first-time delegation and accountability agreements will have been signed with many departments by the end of the year. The monitoring and reporting activity should be ongoing, dealing with all departments having signed new agreements. The assistance to departments on training and communications will continue.

The PSC will examine, in 1995-96, the delegation to departments and potential options based on client department size and needs, and review the delegation of existing authorities to ensure they meet the test of economy, for example, in the areas of language and developmental training. The delegation initiative and its results will continue to be communicated through a variety of media reaching a wide audience.

Executive Programs: As a result of a stakeholders' consultation and an audit review, the Executive Programs Branch undertook an extensive review of its practices. In October 1994, the report and action plan were approved. In addition, the Commission has strengthened a number of its services and products to improve the quality and effectiveness of Executive resourcing. Starting in 1995, for example, all competitions for entry at the EX-1 and EX-2 levels will be published. The introduction of a new framework for identifying potential candidates for EX resourcing will eliminate the use of levels, as a norm, for defining eligibility and will provide greater flexibility to managers through a tailored approach based on specific job requirements. These measures will provide greater flexibility in EX resourcing and increase openness, transparency and fairness.

In an effort to promote greater levels of exchange activity and to make the program more flexible and accessible, Interchange Canada has been opened to employees in all groups and at all levels. Departments have also been delegated authority to administer all assignments below the executive level, and Deputy Heads have been given greater authority and flexibility regarding recovery of salary and relocation costs. The Commission will continue to be responsible for the overall management of the Interchange Canada Program and for administering all executive-level assignments. As a result of these changes and in the interest of streamlining service delivery at the executive level, the Business and Government Executive Exchange Program and Interchange Canada have been combined.

Appeals and Investigations Review: During 1994-95, the Activity is the subject of an in-depth study of the PSC recourse function. The study is comprised of two parts: a feasibility study of adapting alternative recourse models to the PSC's context; and a study of the potential improvements to the current organization and delivery of appeals and investigations. The results of this study are expected to have a significant impact on all operations of the branch in 1995-96.

In the Investigations Directorate, a pilot project using a new investigation method to deal with certain complaints under the PSEA has been implemented which comprises a fact-finding meeting designed to accelerate the process. The project has yielded very positive results to date.

As a result of the various pilot projects initiated in 1993-94, the time required for scheduling an appeal hearing has improved. Mandatory disclosure has resulted in a 40% rate of appeals withdrawn before scheduling. Teleconferences have also reduced the number of hearings actually scheduled. The result is that the issues in the cases remaining to be heard tend to be more complex. In 1995-96, there will be closer monitoring of the time-frame within which disclosure takes place to further increase the efficiency of the process.

The implementation of the information technology strategy continues with major efficiency and effectiveness gains expected in 1995-96. The new case management and statistical system is currently in a pilot mode in two areas. The data bank containing information on jurisprudence has been widened in scope to provide access to both departments and unions through the Treasury Board tool called "HR Connexions".

Training and Development Canada (TDC) Investment Plan: TDC is making investments to ensure the effective delivery of training services required within the Public Service and to improve the efficiency of its operations. Process reengineering of various training activities is being conducted prior to upgrading the information technology structure. The business renewal process is intended to result in multi-year benefits such as infrastructure cost reductions. Initially, it was anticipated that the business renewal project could be completed within a period of 18 months. After having consulted with stakeholders, clients and employees, it was realized that the structural changes and replacement of the registration system could not be completed before 1996-97. This change impacts on the timing of the planned investments which will be spread over a longer period.

Special Measures Initiatives Program: In 1994-95, a new four-year Special Measures Initiatives Program (SMIP) was implemented following an evaluation in 1992-93 of the former Employment Equity Programs. The focus is now on departments to develop a planned approach and take action aimed at redressing historical imbalances and development of best practices in valuing and managing diversity, of providing a qualitative work environment, including workplace flexibility and adaptive technologies.

The new program, which is funded for four years, focuses on retention of designated group members, diversity management training, and developmental assignments for designated group members, complemented with an innovation fund capacity and greater central agency support. This new focus has been driven by the need to re-direct the program in light of the staffing controls that have been imposed on recruitment in the Public Service.

The Special Measures Innovations Fund is one of the important new elements of the SMIP. This fund is used to cost-share with departments, projects that are designed to research the causes or barriers contributing to under-representation and developing and testing new approaches to overcoming these barriers. Projects are expected to address issues of recruitment, retention, managing a diverse workforce and creating an inclusive work environment. The lessons learned and best practices will be shared across the Public Service.

Within the Executive Programs Branch, two employment equity initiatives, the Women's Career Counselling and Referral Bureau and the Special Programs Unit were integrated into the renamed Executive Programs Employment Equity Directorate. With a renewed mandate of four years, the Directorate continues to provide career consultation and referral to career advancement opportunities for women, members of visible minority groups, Aboriginal Peoples and persons with disabilities, employed in the feeder levels to the executive group. In addition, in collaboration with the Canadian Centre for Management Development, the Directorate implements the Diversity in Leadership Program, an executive development program providing developmental assignments for candidates from the self-identified groups who are nominated by their departments.

Through its service integrator role, the PSC will continue its leadership role to evolve a cultural change with respect to managing in a diverse workforce. In 1995-96, the PSC will ensure that the delivery of employment equity services are fully integrated into regular staffing and human resource management using existing recruitment vehicles. In addition, the delegation agreements

offer new avenues for exploring new arrangements with departments on issues relating to equity, diversity management and special measures.

Management Trainee Program (MTP): The Management Trainee Program, first introduced in 1990-91 to recruit individuals with the potential to excel as managers, recruited 64 external candidates and 9 internal candidates in 1993-94. The expected level of new recruits was not realized due to government downsizing which caused departments to reduce their levels of staffing. Because of continued downsizing and program reviews, it is expected that the levels in 1994-95 and 1995-96 will remain much the same as in 1993-94.

During 1994-95, the Commission has continued to administer the Treasury Board pool and negotiated 41 assignments to provide the required central agency assignments for MTP internal and external participants. Thirty full-time equivalents are expected to be utilized in 1995-96.

A proposal recommending changes to the program delivery was forwarded to the Treasury Board Secretariat as a result of the joint TBS and PSC operational review of the MTP; Treasury Board's decision is expected on these recommendations.

External Recruitment and Development Programs: The Public Service Commission completed the evaluation of all external recruitment programs and initiatives. The studies recommended the integration of the Post-Secondary Recruitment Program, the Management Trainee Program and the Accelerated Economist Trainee Program. The recommendations for the COSEP and NON-COSEP Programs have been implemented into a new program called the Federal Summer Student Employment Program. These changes were necessary to further improve the efficiency and cost-effectiveness of these programs.

In 1995-96, the Commission will determine how it can best integrate the delivery of external recruitment programs. Additionally, the management and delivery of developmental and assignment programs will be examined with a view to identifying opportunities for efficiencies as well as for integrating activities and services. The focus of this study will be on PSC development programs including Interchange Canada, Foreign Government Exchange, Career Assignment Program (CAP), Accelerated Economist Training Program (AETP), Management Trainee Program (MTP), and the Diversity in Leadership Program. Most of the activities involved for these programs consist of recruitment, selection and assessment, and education and assignment search. Examining the potential of program or activity-based integration could lead to a more comprehensive, coordinated and economical approach to program delivery and result in improved service to client departments.

Enhanced Recruitment and Referral: A major new project dealing with occupational group profiles was initiated in 1994-95. Beginning initially with four groups (ES, AU, CS and LA), these profiles will involve demographic analyses and forecasts, plus labour supply and personnel issues specific to each group. Using modelling software, each group's personnel flows (i.e. outflows from and inflows into) are modelled and projected for the next five years. Work with other groups will be undertaken in 1995-96. These group profiles will be an important part of the Public Service Commission's strategy of evolving new corporate planning partnerships with departments.

In 1995-96, the Workforce Recruitment Programs will administer the special measures resources, support the regions in the implementation of the Integrated Staffing System and provide support and advice on recruitment, referral and priority administration.

Work Reengineering and the Integrated Staffing System (ISS) Project: In 1993-94, the Commission completed the installation of a fully distributed client-server technology platform which, as intended, set the technology directions for the entire Commission throughout the 1990s. This will facilitate electronic commerce with PSC client-departments, other external organizations and individual clients. As well, in line with the ISS stated objectives, the new technology installation set the stage for the development of a replacement system for some 30 PSC staffing-related systems in 1994-95 and 1995-96.

A computerized staffing documentation and text retrieval system was implemented in the Commission in 1993-94; this system provided access to all of the PSC offices. The same textual information is being made available to department clients through the Treasury Board Secretariat's HR Connexions electronic information service. Both the PSC's and HR Connexions' holdings of PSC textual documentation will be expanded in 1995-96.

A new electronic data collection system on staffing transactions was implemented which ultimately will minimize the paper burden on departments and the Commission. In 1994-95, the Commission successfully piloted initial electronic commerce initiatives entailing the transfer of appointment data through the new Government Message Handling System. With the introduction of the Government Electronic Network Service in 1995, the PSC plans to pursue other means of electronic data transfer to and from departments and other clients. A staffing data template with built-in edits was made available to departments to facilitate electronic data collection and improve data quality. Efforts were initiated to ensure that the template is fully integrated into the shared Human Resources Management Information System being sponsored by the Treasury Board Secretariat. This will continue into 1995-96 and beyond.

Complementary to the implementation of the staffing data collection and processing system, the ISS project team has developed two initial monitoring and statistical analysis products in support of the PSC Annual Report and the provision of monitoring indicators for delegated staffing. More products are planned for 1995-96.

As of November 1994, the ISS project team began a pilot of the major operational application system for inventory management, counselling support, case tracking and referral in its Executive Programs and regional Staffing Programs Branch offices. Subject to pilot results, it is planned to implement this last application in early 1995-96.

D. Program Effectiveness

The Public Service Commission reviewed the effectiveness and efficiency of PSC programs in the areas of executive staffing and external recruitment and development programs.

Executive Programs: The findings of the Executive Staffing Review revealed the need to increase access to promotions and improve transparency in the staffing of Executive Group positions, to strengthen the objectivity of evaluation methods and to develop principles to guide external recruitment. The EX community wanted better information about human resource management; a stronger role for the PSC in upholding the merit principle and in promoting equitable hiring processes; and a more corporate vision for the management of the EX group. The corrective measures adopted will enhance existing programs and services and allow the development of new initiatives to meet the needs of the EX cadre.

External Recruitment Programs: An evaluation of the PSC external recruitment efforts looked at coordination and integration of these programs as well as the value-added of these services. The study showed that the programs were successful in meeting their objectives and recommended immediate cost-savings. A longer-term strategy, a move towards a community-based recruitment, was also recommended to better help departments meet their renewal needs by encouraging partnerships amongst departments with common needs with the Commission facilitating the recruitment efforts and providing recruitment services to the various communities.

Section II

Analysis by Activity

A. Staffing Programs

Objective

The objective of the Staffing Programs Activity is to assist in the maintenance of a competent and representative Public Service and to ensure that the Public Service is staffed with qualified individuals.

Description

The Staffing Programs Activity encompasses activities in support of delegated and non-delegated staffing, including policy and program development, monitoring, consultation and advice, administration of staffing delegation, establishment of tests and standards for selection, administration of staffing priorities, recruitment and promotion. This activity also encompasses the delivery of the Special Measures Initiatives Program as well as the development of policy and special programs and assessment techniques in support of the Executive Programs.

For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 46% of the total operational expenditures and 46% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$56 million (Figure 4) includes \$42.4 million or 76% for personnel costs.

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96		Forecast 1994-95		Actual 1993-94	
	\$	FTE*	\$	FTE	\$	FTE
Regional Operations	26,497	475	29,003	489	35,083	656
External Recruitment	9,539	98	10,776	102	8,271	98
Program Development	17,081	271	14,137	187	9,503	129
Monitoring and Information Management	2,939	51	3,299	57	3,424	53
Integrated Staffing System Project	—	—	2,013	—	4,716	—
	56,056	895**	59,228	835	60,997	936

* See Figure 29, page 51, for additional information on human resources.

** Included in the full-time equivalent total are resources dedicated to the Special Measures Initiatives Program comprising 205 full-time equivalents for participants and 66 full-time equivalents for administrative and counselling services.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1995-96 are explained in the Program Overview.

Figure 5: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Regional Operations	35,083	656	40,634	695	(5,551)	(39)
External Recruitment	8,271	98	10,604	90	(2,333)	8
Program Development	9,503	129	8,589	132	914	(3)
Monitoring and Information Management	3,424	53	3,077	53	347	—
Integrated Staffing System Project	4,716	—	3,474	—	1,242	—
	60,997	936	66,378	970	(5,381)	(34)

Explanation of Change: Actual financial resource requirements were 8% lower than planned. The difference between actual 1993-94 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for the four components of this Activity.

Regional Operations: The major activity of this component is to provide all non-delegated staffing activities and services to all occupational categories. Services include all aspects of recruitment, referrals, language assessment, appointments, placement of priority persons, the administration of the Co-operative Education Program (Figure 6) and the delivery of special measures employment equity programs (Figure 7). Other responsibilities include advising and assisting departments on delegated staffing, following up on upheld appeals, and various other types of staffing support services.

Figure 6: Staffing Process - Statistical Overview¹

	Projected 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94	Actual 1992-93
Appointments (non-delegated)	1,000	2,395	1,413	2,016
Recruitment (applications processed)	94,550	102,135	118,368 ²	229,613
Referrals	8,002	7,498	8,240 ³	16,805
Average days with advertising	51	51	51	66
Average days without advertising	— ⁴	— ⁴	14	16
Language assessments (candidates assessed)	7,780	8,000	11,234 ⁵	18,645
Priorities administration				
New entrants	5,434	6,166	6,031 ⁵	6,811
Placements	3,762	2,850	3,948	3,541
Co-op requests processed	5,500	5,300	5,683	6,226

- ¹ The figures include the Administrative Support Category in locations where the Public Service Commission has an office, as well as the Operational Category in the National Capital and Eastern Ontario and Yukon regions.
- ² Decrease due to selective inventory loading.
- ³ Staffing controls have resulted in lower than anticipated projections for recruitment and referral.
- ⁴ Projections are not possible due to the reengineering of the delivery systems in the regional offices.
- ⁵ Changes to the validity periods of Second Language Evaluations and increased delegation to departments for priority administration were put in place in 1993-94 and resulted in a decrease in activity in these two areas.

Figure 7: Special Measures Initiatives Program* - Participant Statistical Overview

	Projected 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94	Actual 1992-93
Aboriginal Peoples (YT/NWT)				
New participants	104	208	281	214
Participants who completed program	54	108	158	170
Aboriginal Peoples (South)				
New participants	35	70	62	60
Participants who completed program	23	46	53	38
Persons with Disabilities				
New participants	47	94	207	195
Participants who completed program	21	42	62	98
Visible Minorities				
New participants	60	120	237	161
Participants who completed program	31	62	109	127
Women				
New participants	20	40	127	128
Participants who completed program	6	12	74	81

- * Formerly, the Employment Equity Program. A new four-year Special Measures Initiatives Program was implemented in 1994-95 and the activity components renamed as indicated in Figure 7. The recruitment activities for Aboriginal Peoples are shown separately based on their geographic location as follows: the Yukon and Northwest Territories; and the remaining areas south (refer to page 21 for further details).

External Recruitment: The major activity of this component is to develop programs and approaches aimed at recruiting highly qualified individuals to the federal Public Service. It provides functional direction to program deliverers and manages centralized and decentralized national external recruitment programs. Services include general recruitment, employment equity recruitment, post-secondary recruitment, the Accelerated Economist Training Program and the Management Trainee Program (Figure 8).

Figure 8: External Recruitment - Statistical Overview

	Projected 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94	Actual 1992-93
Post-Secondary Recruitment Program (PSR)				
PSR appointments*	300	250	339	348
PSR applications processed	5,500	5,500	3,254	13,453
Accelerated ES Training Program				
Applications processed	500	300	465	300
Participants recruited	12	12	8	8
Graduating participants	8	8	8	8
Management Trainee Program				
External applications processed	1,000	850	1,414	1,334
Internal applications processed	400	400	417	637
Participants recruited from outside	80	40	64	86
Participants recruited from inside	20	15	9	22

* Appointments are for calendar years.

Program Development: This component develops legislation, regulations, statutory instruments, policies and standards pursuant to the PSEA, in staffing and in the delegation of authority to departments. It has responsibility for occupational and language tests, selection standards, various statutory instruments, priorities administration, and assessment centre activities. It also oversees the interests of the Commission in litigation affecting both the Commission and the PSEA and conducts consultations with unions. The other major functions of this component are the development and administration, on behalf of the Treasury Board Secretariat, of the Special Measures Innovations Fund (SMIF), the Job Accommodation Fund, the Technical Aids Loan Bank, and the development of diversity, management tools and strategies.

Monitoring and Information Management: This component monitors, analyzes and researches data related to staffing matters and issues. It also carries out information management coordination and integration functions in support of the priorities and needs of the Commission, the Treasury Board Secretariat and departments in human resource and labour market analysis areas. This component also ensures common focus for all staffing data and information systems. Services provided to clients within and outside the Commission relate to analysis and data services, data administration (including data quality and input) and the coordination and administration of information technology in support of the activities of the Staffing Programs Branch and the Executive Programs Branch (Figure 9).

Figure 9: Monitoring and Information Management - Statistical Overview *

	Projected 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94	Actual 1992-93
Data Administration				
Operational staffing documents processed	224,000	260,000	217,653	190,101
Analysis and Data Services				
Data and statistical reports generated for:				
Departments and others	4,200	4,200	1,329	2,650
Public Service Commission	4,300	4,800	6,529	4,406
Treasury Board Secretariat	500	500	1,344	1,725

* Statistics for 1995-96 will have to be reviewed in light of the current practice of data transfers to clients and of their direct access by clients under the Integrated Staffing System.

B. Executive Programs

Objective

The objective of the Executive Programs Activity is to provide leadership, services and advice for the development and delivery of Public Service-wide Executive Group resourcing and career development, and to provide related services to aspirants to the Executive Group.

Description

The Executive Programs Activity includes recruitment, selection, assessment, and counselling of the Executive Group; development and implementation of career advancement policies, plans and programs for Executives and employees in the feeder groups; administration of executive development programs on behalf of Treasury Board; management of international assignments and exchanges; and implementation of initiatives to increase representation of employment equity target groups in the Executive Group.

For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 5% of the total operational expenditures and 4% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$6.3 million (Figure 10) includes \$5.0 million or 79% for personnel costs.

Figure 10: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96		Forecast 1994-95		Actual 1993-94	
	\$	FTE*	\$	FTE	\$	FTE
Resourcing Portfolios	3,997	55	3,993	52	3,896	55
Programs	2,261	29	2,742	31	2,411	31
	6,258	84	6,735	83	6,307	86

* See Figure 29, page 51, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1995-96 are explained in the Program Overview.

Figure 11: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Resourcing Portfolios	3,896	55	3,803	53	93	2
Programs	2,411	31	2,892	44	(481)	(13)
	6,307	86	6,695	97	(388)	(11)

Explanation of Change: Actual financial requirements were 6% lower than planned. The difference between actual 1993-94 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for the two sub-activities.

Resourcing Portfolios: This sub-activity, through three Resourcing Portfolios and an ADM Secretariat, provides resourcing services to the Executive Group, departments and executives. These resourcing services include recruitment, selection, assessment, employment counselling, career counselling and development sessions and priority placement activities for approximately 3,800 EXs. In regional offices of the PSC, employment and career counselling are offered to the Executive Group.

Programs: Services are provided through four unique program components.

Career Assignment Program: The Career Assignment Program (CAP) is a Treasury Board program administered by the Public Service Commission. Its objective is to provide a representative group of employees who have executive potential with the opportunity to broaden their experience, prove their managerial ability and develop a corporate vision. As such, the program enriches the pool, from which executives are selected, with talented staff including an equitable representation of both official language groups and all employment equity target groups.

Through a unique blend of selection, individualized counselling, education and planned work assignments, the program enables those selected to capitalize on their potential for advancement to executive levels. While primarily serving the federal Public Service, CAP is open to persons from outside the Public Service to broaden the perspective of all participants. CAP is administered in the National Capital Region and in Western Canada.

Interchange Canada: Interchange Canada is a Treasury Board program administered by the Public Service Commission. It is designed to foster understanding and cooperation through exchange assignments between the Public Service of Canada and the other sectors of the Canadian economy, including the private sector, other levels of government (municipal and provincial), Crown corporations, academic institutions, and non-profit or voluntary organizations. These sector exchanges contribute to more informed policy development and improved services to clients, as well as to the transfer of specialized knowledge, expertise, technology and best practices. Assignments at levels

below the Executive Group are administered by departments, with the PSC providing overall program direction and promotion, as well as managing all executive-level assignments.

International Programs: The International Programs Directorate, in concert with Foreign Affairs and International Trade, has the mandate to improve the representation of Canada in the secretariats of international organizations. To this end, the office identifies qualified Canadian candidates to compete for positions deemed of interest to and attainable by Canada. There are currently over 1,000 Canadian men and women in professional positions in such organizations as the United Nations, its specialized agencies and international financial institutions. A second key responsibility of International Programs is to facilitate the exchange of public servants between Canada and foreign governments. In addition, the Directorate manages the inventory of outside applicants for Executive Group positions, as well as executive search contracts with private sector firms, on behalf of departments.

Executive Programs Employment Equity Directorate: This Directorate (EPEED) integrated two units, the Women's Career Counselling and Referral Bureau, established in 1983, and the Special Programs Unit, established in 1992. Its objective is to offer a quality service to women, visible minorities, Aboriginal Peoples, and disabled persons, that will enhance opportunities for career development and advancement towards the executive levels.

The program provides career advice, consultation, and planning; clients who are classified at the executive equivalent, or one or two levels below the Executive Group, are identified for competitions to fill executive level positions. Clients are also referred for developmental assignments that will assist them in rounding out their experience and help them compete successfully for executive level positions.

The Directorate provides a knowledge base on members of designated groups for recruitment activities at the executive level. In collaboration with the Canadian Centre for Management Development, the EPEED co-ordinates an executive development program designed to place high potential members of visible minorities, Aboriginal Peoples and persons with disabilities on specific assignments within the Public Service.

Figure 12: Executive Programs – Statistical Overview

	Projected 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94	Actual 1992-93
Resourcing Portfolios				
Staffing requests received	300	300	303 ¹	603
Appointments	250	250	203 ¹	490
Managers offered priority services	250	230	228	253
Career counselling sessions	2,000	1,900	1,691	2,278
Career Assignment Program (CAP)				
National Capital Region (NCR)				
Counselling sessions	500	500	516	595
Assignments arranged	125	125	123	153
Active participants	150	150	156	149
Proportion of women entering	59 %	59 %	63 %	60 %
Western Career Assignment Program (CAP)				
Counselling sessions	400	435	423	580
Assignments arranged	40	43	41	39
Active participants	57	57	55	49
Proportion of women entering	53 %	50 %	50 %	50 %
Interchange Canada Program (ICP)				
Counselling sessions	200	200 ²	360 ²	590
Assignments arranged	60	60 ²	174 ²	178
Active participants	110	110 ²	282 ²	322
Proportion of women entering ICP	20 %	20 %	32 %	26 %
Business and Government Executive Exchange				
Assignments arranged	— ³	— ³	7	11
Active participants	— ³	— ³	18	23

¹ These figures reflect a restriction on EX level staffing imposed in June 1993.

² These figures reflect the delegation to departments of the negotiation of assignment agreements for all groups and levels except the EX level which remains the Commission's responsibility under the new Interchange Policy.

³ In 1994-95, Interchange Canada and the Business and Government Executive Exchange were integrated; the forecast and projected figures for this activity, therefore, are now included with the Interchange Canada Program.

Figure 12: Executive Programs – Statistical Overview (Cont'd)

	Projected 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94	Actual 1992-93
International Programs				
Counselling sessions	750	750	754	1,167
Cases opened	420	420	420	380
Canadians assigned to positions in international organizations	60	60	55	79
Government to government exchanges	12	12	30	35
Executive Program Employment Equity Directorate⁴				
Counselling sessions	1,425	1,425	1,379	1,341
Requests for referrals	100	100	59	111
Requests made	260	260	75	298
Number of members of designated groups in the Executive Group⁵				
Women	600	651	708	731
Aboriginal Peoples	37	40	— ⁶	44
Persons with disabilities	69	73	— ⁶	81
Persons in a Visible Minority	84	86	— ⁶	98

⁴ The Directorate, which has integrated the Special Programs Unit and the Women's Career Counselling and Referral Bureau, has received an enhanced four-year mandate from the Treasury Board Secretariat.

⁵ Each designated group may contain a count of members belonging to more than one designated group.

⁶ Actual figures are not yet available for 1993-94.

C. **Audit and Review**

Objective

The objective of the Audit and Review Activity is to ensure that activities governed by the *Public Service Employment Act* conform with the requirements of the law and policy of the Public Service Commission; to audit, on behalf of the Treasury Board Secretariat, departmental compliance with certain personnel management policies and procedures; and to systematically audit and evaluate the Commission's programs, policies and practices to assess how effectively they meet their objectives and how efficiently they are being administered.

Description

The Audit and Review Activity reviews departmental and PSC staffing practices and procedures in order to determine that appointments conform with the *Public Service Employment Act and Regulations* and Commission policy. It reviews the manner in which departments administer selected aspects of their personnel services for which Treasury Board has policy responsibility. This latter activity is governed by an agreement between Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission. It also performs internal audit and program evaluation functions to assist the Commission to meet its operational needs and its accountability requirements to Cabinet and Parliament.

For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 3% of the total operational expenditures and 3% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$4.0 million (Figure 13) includes \$3.5 million or 88% for personnel costs.

Figure 13: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96		Forecast 1994-95		Actual 1993-94	
	\$	FTE*	\$	FTE	\$	FTE
Audit and Review	3,956	56	4,362	55	4,427	57

* See Figure 29, page 51, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1995-96 are explained in the Program Overview.

Figure 14: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Audit and Review	4,427	57	4,262	66	165	(9)

Explanation of change: Actual financial requirements were 4% lower than planned. The difference between actual 1993-94 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Audit Operations: The departments audited in 1994-95 represent approximately 18% of the total employment in the Public Service. The enhanced audit follow-up processes have allowed Audit and Review to significantly reduce the requirement for post-audits of staffing.

Staffing is examined in all departments; issues may be reduced, depending on the extent of the department's self-auditing and the issues of particular interest to the Commission. In light of the new delegation approach, agreements are negotiated with departments to assist them in rendering accounts.

On behalf of TBS, the PSC is evaluating the implementation of the TBS pilot policy on Telework. This will determine whether telework has provided employees an option to balance their work and personal life without incurring additional costs for the employer.

Figure 15: External Audits Completed* – Statistical Overview

	Audits	Post and Special Audits
1995-96 Plan**	10	5
1994-95 Forecast**	17	6
1993-94 Actual	12	3
1992-93 Actual	11	5

* An audit is completed when the Deputy Head is informed of the final results of the audit and has received the published report.

** The number and type of audits is subject to the number and contents of Staffing Delegation Agreements that are being or which will be established between the PSC and departments.

Review Operations: Review work carried-out in the Commission includes internal audit, program evaluation and thematic review projects. In 1994-95, evaluations, internal audits and thematic reviews were completed or are presently underway in the following areas:

- PSC External Recruitment Programs (Post-Secondary Recruitment, Management Training Program, Accelerated Economist Program, Co-operative Education Program and Career Oriented Summer Employment Program) - a review focusing on the appropriate strategies for the nineties
- Appeals and Investigations - a fundamental reexamination of the recourse function, including the use of alternative dispute resolution and ways to improve efficiency and cost-effectiveness of the process
- Staffing Programs Headquarters Operations - client consultation
- The use of acting appointments in the staffing process and the impact of new clauses of the PSEA dealing with casuals, deployment and the assessment of merit against a standard of competence
- Year-end Expenditures and Revenues - 1993-94.

In 1995-96, the focus of the Commission's review activity (evaluations, internal audits, thematic reviews) will be on the priority follow-up items to the government's program review exercise, with a continued focus on program performance, productivity, value-added, cost-effectiveness, service delivery and results achieved.

D. Appeals and Investigations

Objective

The objective of the Appeals and Investigations Activity is to ensure that appeals lodged by public servants pursuant to the *Public Service Employment Act* (PSEA), or complaints lodged by public servants or outside applicants with respect to the application of the PSEA in non-appealable matters or in matters of personal harassment, are dealt with fairly, promptly and impartially; and to adopt appropriate procedures to encourage the informal resolution of such actions.

Description

The Appeals and Investigations Activity, through the establishment of independent boards, hears appeals by public servants against alleged breaches of the *Public Service Employment Act and Regulations* in appointments. In addition, complaints of alleged irregularities in staffing processes and matters of personal harassment in the workplace are investigated. Training, advice and assistance are provided to departments, unions and other interested individuals.

For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 4% of the total operational expenditures and 4% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$4.8 million (Figure 16) includes \$4.2 million or 88% for personnel costs.

Figure 16: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96		Forecast 1994-95		Actual 1993-94	
	\$	FTE*	\$	FTE	\$	FTE
Appeals	1,829	31	2,087	31	2,430	32
Investigations	2,995	47	3,076	47	3,520	48
	4,824	78	5,163	78	5,950	80

* See Figure 29, page 51, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1995-96 are explained in the Program Overview.

Figure 17: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Appeals	2,430	32	1,973	36	457	(4)
Investigations	3,520	48	3,160	46	360	2
	5,950	80	5,133	82	817	(2)

Explanation of change: Actual financial requirements were 16% higher than planned. The difference between actual 1993-94 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided separately below for the two components of this Activity.

Appeals: This sub-activity conducts inquiries into and renders decisions on appeals against appointments or proposed appointments (section 21, PSEA). A statistical overview of this component is presented in Figure 18.

The average time required to set down an appeal from the date that the parties request a hearing still stands at approximately 30 working days. The number of appealed selection processes has increased by 36%, probably reflecting the frustration of public servants at the lack of movement within the public service. The number of decisions rendered has decreased by 19% because mandatory disclosure has resulted in a 40% rate of appeals withdrawn before scheduling. The cases in which decisions are rendered are those that remain after withdrawal and the issues tend to be complex.

In 1995-96, there will be closer monitoring of the time frame within which disclosure takes place. In addition, the PSC will regulate time frames for disclosure and submission of written allegations further to advice received from the Parliamentary Joint Standing Committee for the Scrutiny of Regulations and further to consultation with unions and departments on this matter. Currently, a number of cases cannot be heard and decisions rendered until disclosure is completed. On average, there are 150 cases in the disclosure phase awaiting scheduling for hearing. Appeal Boards anticipate having to intervene more often at the disclosure stage.

Resources continue to be devoted to enhance the understanding of the appeals process. The Appeals Workshop, which is a three-day course on appeals, has been given on a regular basis and training sessions have also been given to departments and unions when requested. The bi-monthly publication of *Info*, a summary of key appeal board decisions and investigations, and the publication of *Appeal Board Decisions*, a quarterly containing the full text of significant decisions, have been continued.

Figure 18: Appeals – Statistical Overview

	Projected 1995-96	Forecast 1994-95 ¹	Actual 1993-94	Actual 1992-93
Selection processes appealed	1,480	1,484	1,375	1,787
Number of appeals ²	3,300	3,310	2,446	3,005
Decisions rendered ²	650	600	745	955
Appeals				
Allowed	500	504	394	553
Dismissed	600	600	569	988
Appellant withdraws	1,070	1,075	1,056	1,543
No right of appeal	200	226	395	486
Decisions rendered within standard ³				
Section 21	75 %	82 %	79 %	86 %
Section 31	— ⁴	50 %	85 %	90 %

¹ Forecasts for 1994-95 might not always show an increase due in part to some 960 appeals lodged by employees of Revenue Canada, Customs and Excise, against some 138 selection processes being disposed of during 1992-93.

² The number of appeals is greater than the number of decisions rendered because one appeal decision may result in the disposition of several appeals. The decisions rendered within standard do not include teleconferences resulting in adjournment and scheduling of hearings.

³ The standards are: 85 % of section 21 decisions are to be rendered within 10 days of the last evidence being presented; 85 % of section 31 decisions are to be rendered within 20 days of the last evidence being presented. Experience has shown that these standards best reflect a realistic target for the issuance of a quality product.

⁴ No longer applicable.

Investigations: This sub-activity is responsible for the investigation, conciliation and mediation of all complaints on non-appealable staffing matters and on any other matter arising out of or relating to the administration or operation of the PSEA and the *Regulations*. In addition, by Order-in-Council, investigations into complaints of harassment in the workplace, other than for grounds prohibited by the *Canadian Human Rights Act*, are conducted.

Effective June 1, 1993, the Directorate no longer has the responsibility for rendering opinions under Section 21 as a result of a revision to the *PSEA*.

In 1993-94, the combined number of complaints received by the Directorate concerning the PSEA and Regulations, and harassment in the workplace decreased by 9 % over 1992-93. The overall number of cases opened for which an investigation was conducted, however, increased by 9 % over 1992-93. Significantly, cases dealing with personal harassment in the workplace increased by 34 %. There was also an 82 % increase in the number of formal harassment investigations cases opened in 1993-94 in contrast to those opened in 1992-93. Harassment cases now represent approximately 36 % of all investigations conducted compared to 22 % in the last fiscal year.

In 1993-94, the average time to complete a PSEA investigation was 158 days whereas in 1992-93, the average time was 155 days; the target is 160 days. The improved productivity is due mainly to better case management, monitoring and review of operations, the delegation of authority to regions, and the use of the no-fault mediation (problem-solving) approach. In fact, the mediation process accounted for 20% of all completions in 1993-94. In 1993-94, the average time to complete a harassment investigation was 265 days whereas in 1992-93 the average time was 244 days; the target is 230 days. The longer time is attributable to the increased workload in this area and to the complexity of the cases.

Figure 19: Investigations - Statistical Overview

	Projected 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94	Actual 1992-93
Number of complaints	2,600	2,538	2,702	2,981
Number of cases opened	400	366	502	459
Number of cases on hand (as of March 31)	373	339	314	277
Number of cases closed*	366	341	465	428
Section 21(1) requests**				
Number of requesters	—	—	301	1,297
Number of cases opened	—	—	96	612
Number of cases on hand	—	—	—	78
Number of cases closed	—	—	174	614

* A case is closed when no further intervention is required by the investigations unit.

** As of June 1, 1993, the Investigations Directorate no longer has this responsibility in its mandate.

E. Training Programs

Objective

The objective of the Training Programs Activity is to improve the occupational competence of federal public servants and to allow them to meet the language proficiency requirements of those positions for which they have been selected or of those to which they aspire, in response to Treasury Board policies, the *Official Languages Act*, the *Public Service Employment Act* and departmental needs.

Description

The Training Programs Activity is composed of two sub-activities:

Language Training: This sub-activity assesses the potential to succeed of employees who are eligible for language training; provides mandatory and discretionary language training in both official languages and related orientation and language training services, in conformity with government policy, to meet the needs of departments and agencies in the federal Public Service. It provides second-language courses designed to meet the job-related linguistic requirements of departments, and a range of advisory, informational and coordinating services related to language training.

Staff Development and Training: This sub-activity provides professional, technical, policy, middle management and supervisory training and related specialized training and training services in both official languages to federal public servants across Canada in response to Treasury Board policies and departmental demands. It provides courses designed to meet the job-related training and developmental requirements of departments and a range of advisory, informational and coordinating services related to training.

For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

The Training Programs Activity represents 24% of the total Program expenditures and 27% of the total workforce of the Commission for 1995-96, including the Staff Development and Training Special Operating Agency, Training and Development Canada. The Language Training sub-activity is funded through appropriation with revenues being recovered for direct costs for discretionary language training and credited to the Consolidated Revenue Fund. Training and Development Canada operates the Staff Development and Training Revolving Fund with authority to draw up to \$4.5 million from the Consolidated Revenue Fund. For staff development training and related services, users pay according to rates approved annually by the President of the Public Service Commission. The Revolving Fund forecasted deficit and related performance data for 1995-96 are based on no increase in rates.

The expenditures for the Revolving Fund are presented on a cash basis in Figures 20 and 28 and on an accrual basis in Figure 34. The disbursements for 1995-96 consist of \$9.9 million, or 56%, for personnel costs and \$7.7 million, or 44%, for non-salaries, offset by revenues of \$14 million and \$2.8 million in subsidy funding. For further details on expenditures by object, refer to Figure 28.

Training and Development Canada has begun a business renewal process which will draw on the Revolving Fund authority to finance investments which will ensure future revenue flows and reduce infrastructure costs. Thus in 1994-95 and 1995-96, the amounts expected to be drawn from the

consolidated revenue fund will be \$649,000 and \$771,000 respectively. These investments should result in positive cash flow in 1996-97 and 1997-98. Refer to figure 24, page 47, for additional information on Training and Development Canada's investments.

The subsidy to Training and Development Canada is used to fund the activities necessary to carry out the roles and responsibilities assigned to the Commission which cannot be recovered through user fees. These include: equitable access to courses by both official language groups as well as disabled persons; analysis, design, development and updates of course material; central services to departments and agencies consisting of a training reference centre, information services and training technology development; and corporate support through quality control and course accreditation.

Figure 20: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96		Forecast 1994-95		Actual 1993-94	
	\$	FTE ¹	\$	FTE	\$	FTE
Language Training Appropriation	25,797	379	27,003	422	28,478	419
Staff Training Subsidy	2,798	—	2,928	—	4,574	—
Total Appropriation	28,595	379	29,931	422	33,052	419
Staff Development and Training Revolving Fund						
Special Operating Agency						
Disbursements	17,590	155	14,894	152	16,598	149
Less: Receipts Credited to the Revolving Fund ²	16,819	—	14,245	—	16,984	—
Net Cash Required	771	155	649	152	(386)	149
Total Activity	29,366	534	30,580	574	32,666	568
Revenue Credited to the CRF ³	1,100	—	1,100	—	1,151	—

¹ See Figure 29, page 51, for additional information on human resources.

² The receipts credited to the Revolving Fund include subsidized revenue of \$4,574,000 in 1993-94; \$2,928,000 in 1994-95; and \$2,798,000 in 1995-96.

³ The revenue recovered for the direct costs associated with the provision of discretionary language training is credited to the Consolidated Revenue Fund.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1995-96 are explained in the Program Overview.

Figure 21: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Language Training	28,478	419	30,181	449	(1,703)	(30)
Staff Training Subsidy	4,574	—	3,115	—	1,459	—
Total Appropriation	33,052	419	33,296	449	(244)	(30)
Staff Development and Training Revolving Fund						
Special Operating Agency						
Disbursements	16,598	149	15,203	147	1,395	2
Less: Receipts Credited to the Revolving Fund	16,984	—	15,247	—	(1,737)	—
Net Cash Required	(386)	149	(44)	147	(342)	2
Total Activity	32,666	568	33,252	596	(586)	(28)

Explanation of Change: Actual financial resource requirements were 2% lower than planned. The difference between actual 1993-94 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for the two sub-activities.

Language Training: Language training is provided through three program components.

Course delivery: Language training services are provided in the two official languages to clients in the Government of Canada's departments and agencies in the ten provinces and two territories. The courses are provided free-of-charge in response to mandatory needs and the general needs of the overall administration in all regions. Courses are also provided on a cost-recovery basis in response to human resources planning needs and needs relating to employees' career aspirations in all regions.

Courses provided in response to mandatory and general needs are, for the most part, basic continuous courses that enable the participants to acquire the second-language abilities they need to function in their work environment and to attain the level of linguistic proficiency required for their position.

Figure 22: Provision of Language Training Courses – Statistical Overview

	Projected 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94	Actual 1992-93
Mandatory				
Number of students	2,028	2,292	2,473	2,647
Number of hours				
Students	905,600	1,052,289	1,165,335	1,355,258
Groups	149,200	167,126	184,095	210,580
Discretionary				
Number of students	3,000	2,952	3,003	3,144
Number of hours				
Students	90,600	90,600	129,650	154,741
Groups	21,600	21,600	21,068	24,700

Orientation Services: These services carry out a mandatory staffing activity by determining, in accordance with the 1981 Exclusion Order, the ability of a candidate for a position that is to be staffed on a non-imperative basis to acquire the skills required for this position within the time prescribed under Treasury Board policy. In addition, these services ensure the establishment of a training plan for each of these candidates and provide psychopedagogical assistance to Language Training Canada (LTC) students experiencing certain learning problems.

Course Development: This sector of LTC designs, develops and produces programs and courses to meet the second language training needs of the federal Public Service. It also develops evaluation tools for candidate placement, student progress and course assessment purposes.

The Communicative English at Work Program (CEWP) and its French-language counterpart, the Programme de base de français au travail (PBFT), are designed to help participants reach the A and B levels of bilingualism. The materiel is made available to the public and can be purchased from Public Works and Government Services Canada (Canada Communication Group - Publishing). In this way, the parapublic and private sectors can obtain teaching and learning tools suited to the needs of the federal public servants they serve. LTC is continuing to work on the development of level C of the PBFT and CEWP. These programs are being implemented in teaching operations as the development work progresses.

In addition, LTC has developed a level C French program PGIS (Programme pour la gestion intermédiaire et la supervision), tailored for middle managers and supervisors where the target language is taught through practicing professional work tasks for managers and supervisors.

Language Training Canada is also developing technology-based educational tools. In this context, LTC has published a courseware package for reviewing French grammar, GIFT (grammaire informatisée du français au travail), which is being converted to a Windows environment. As well, a pilot project in distance education and the development of computer courseware integrating text and sound are planned for 1995.

Staff Development and Training: Training and Development Canada, established as a Special Operating Agency on April 1, 1990, provides staff development and training through two program components:

Provision of Courses and Services: This program component provides professional, technical, middle management, supervisory and related specialized training in subject areas such as finance, human resources management, training skills, materiel and project management, technology and information management. It also provides training consulting services as well as customized design, development and delivery of training courses for client departments. Advice and assistance on all facets of training are provided to departmental managers and administrative focal points, such as Treasury Board Secretariat. Beginning in 1993-94, a business renewal process was implemented to ensure continued delivery of effective training services. It includes such steps as consultation with clients and stakeholders, clear definition of business lines, and replacement of the registration system. Training and Development Canada continues to ensure access to training by Public Service employees across Canada by maintaining the NCR training centre and nine offices in the regions.

The number of courses given fluctuates due to a lesser demand for training by client departments. (Figure 23).

Figure 23: Provision of Staff Training Courses – Statistical Overview

	Projected 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94	Actual 1992-93
Number of courses	1,598	1,505	1,685	1,526
Number of course-days offered	5,288	4,743	5,218	5,139
Number of participants	23,028	21,614	24,709	23,755
Average number of participants	14.4	14.4	14.7	15.6
Average cost per participant-day*	\$172	\$172	\$154	\$154

* A participant-day is equal to one participant attending one course-day. Average costs per participant-day for 1994-95 and 1995-96 are increasing by 12% because of investments; the additional costs, however, will not result in course fee increases.

Course Development and Quality Assurance: This program component undertakes curriculum design and development according to the Systems Approach to Training. This approach is based on occupational and needs analysis as well as periodic evaluation and validation of courses to ensure that they meet service-wide needs. In 1994-95, the development of all planned courses and quality control activities was completed.

Figure 24: Training and Development Canada - Distribution of Investments

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual* 1993-94
Costs			
Marketing	700	250	—
Information technology structure	400	100	533
Business Process Reengineering and Management System**	2,050	300	110
Efficiency review investments**	—	—	258
	3,150	650	901
Benefits and savings			
Net increase in sales	623	—	65
Funding from subsidies	—	—	368
Infrastructure cost reduction	1,290	351	854
	1,913	351	1,287
Net Cost (Benefit)*	1,237	299	(386)

* Training Programs anticipates recovering its net investment costs in less than five years through increased sales and infrastructure cost reduction.

** The process reengineering and efficiency improvement initiatives will be completed in 1994-95

F. Administration

Objective

The objective of the Administration Activity is to provide policy and strategic direction and central services and systems in support of all PSC program activities.

Description

The Administration Activity includes the activities of the President and Commissioners, corporate policy and strategic planning, coordination of parts of the Official Languages Program for which the PSC is responsible, management systems and policies, and financial, human resources management, communications and other administrative and support services for the Commission.

For further details on the operation of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 18% of the total operational expenditures and 16% of the total workforce of the Commission. The Main Estimates of \$22.1 million (Figure 25) includes \$16.9 million or 76% for personnel costs.

Figure 25: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96		Forecast 1994-95		Actual 1993-94	
	\$	FTE*	\$	FTE	\$	FTE
Executive Direction**	879	11	994	11	2,123	28
Official Languages Secretariat	419	6	468	7	475	7
Common Services	20,815	299	25,553	315	27,698	330
Student Employment Programs	—	—	—	—	270	12
	22,113	316	27,015	333	30,566	377

* See Figure 29, page 51, for additional information on human resources.

** Effective 1994-95, the expenditures for the Executive Secretariat are included in Common Services.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1995-96 are explained in the Program Overview.

Figure 26: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Executive Direction	2,123	28	2,236	35	(113)	(7)
Official Languages Secretariat	475	7	475	8	—	(1)
Common Services	27,698	330	24,193	339	3,505	(9)
Student Employment Programs	270	12	—	—	270	12
	30,566	377	26,904	382	3,662	(5)

Explanation of Change: Actual resource requirements were 14% higher than planned. The difference between actual 1993-94 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

The overall measure of efficiency for this Activity is expressed as a percentage of the total Commission full-time equivalent resources.

Figure 27: Percentage of Administration Full-Time Equivalents to Total Program

	Projected 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94	Actual 1992-93
Administration full-time equivalents	316	333	377	398
Percentage to total Program	16.1	17.0	17.9	17.1

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 28: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Appropriation			Revolving Fund		
	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Personnel						
Salaries and wages	83,393	87,130	92,265	8,785	8,239	7,947
Contributions to employee benefit plans	10,841	11,619	12,304	1,142	1,071	859
	94,234	98,749	104,569	9,927	9,310	8,806
Goods and services						
Transportation and communications	6,121	6,475	6,238	685	738	912
Information	2,437	2,673	1,390	397	320	295
Professional and special services	10,885	13,858	9,865	2,617	1,619	2,522
Rentals	1,338	1,575	1,693	2,056	1,999	1,848
Purchased repair and upkeep	726	892	1,356	342	23	24
Utilities, materials and supplies	1,952	2,149	4,054	686	457	1,074
Other subsidies and payments	2,775	3,209	3,828	380	328	584
	26,234	30,831	28,424	7,163	5,484	7,259
Total operating	120,468	129,580	132,993	17,090	14,794	16,065
Minor capital*	1,334	2,854	8,306	500	100	533
Gross expenditures	121,802	132,434	141,299	17,590	14,894	16,598
Less: Receipts credited to the revolving fund	—	—	—	16,819	14,245	16,984
Net budgetary expenditures	121,802	132,434	141,299	771	649	(386)
Revenue credited to the CRF	1,100	1,100	1,151	—	—	—

* Minor capital is the residual after the amount of controlled capital has been established. In accordance with the Operating Budget Principles, these resources would be interchangeable with personnel and goods and services expenditures.

2. Personnel Requirements

Personnel expenditures account for 75% of the total 1995-96 expenditures of the Program. A profile of the Commission's personnel requirements is provided in the following figure.

Figure 29: Details of Personnel Requirements

	Full-Time Equivalents ¹			Current Salary Range ²	1995 Average Salary Range
	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94		
OIC Appointments³	3	3	3	98,100 - 170,500	123,133
Executive⁴	46	46	49	63,300 - 128,900	86,236
Scientific and Professional					
Education	261	278	295	19,270 - 74,268	52,267
Others	71	65	68	20,600 - 87,241	49,653
Administrative and Foreign Service					
Administrative	249	244	250	17,994 - 75,002	45,569
Personnel Administration	390	385	402	16,882 - 69,291	52,661
Others	219	218	210	15,981 - 78,759	48,655
Technical	30	34	35	16,608 - 75,927	39,832
Administrative Support					
Clerical and Regulatory	404	414	465	16,999 - 41,724	28,631
Others	44	46	54	16,847 - 48,804	30,931
Operational	16	17	17	17,489 - 53,544	29,508
Hourly Rated Teachers	25	28	25	19,270 - 74,268	53,341
Students	—	12	12	—	—
Others⁵	205	168	219	—	35,550
	1,963	1,958	2,104		

¹ Full-Time Equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

² The "Current Salary Range" column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1994. The "Average Salary Range" column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay.

³ This includes all appointments at the DM level and all GICs.

⁴ This includes all employees at the EX-1 to EX-5 range inclusive.

⁵ This includes the participants in the Special Measures Initiatives Program.

3. Distribution of Capital Expenditures

The following figure presents an analysis of the capital expenditures by activity for the Integrated Staffing System project.

Figure 30: Distribution of Capital Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Staffing Programs			
Integrated Staffing System			
Project management	—	15	199
Program technology	—	440	1,301
Program professional services	—	1,542	2,359
Program training and travel	—	16	73
Interim mainframe costs	—	—	784
	—	2,013	4,716

4. Details of Major Capital Project

The following figure identifies the capital acquisition costs for the Integrated Staffing System.

Figure 31: Details of Major Capital Projects by Activity

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1995	Estimates 1995-96	Future Years' Requirements
Staffing Programs					
Integrated Staffing System	18,406	19,977	2,013	—	—

5. Net Cost of Program

Figure 32: Estimated Net Cost of the Program for 1995-96

(thousands of dollars)

Main Estimates 1995-96	Add Other Costs*	Total Program Cost	Less Revenue**	<u>Estimated Net Program Cost</u>	
				1995-96	1994-95
139,392	25,725	165,117	17,919	147,198	154,043

• Other costs of \$25,725 consist of:

- accommodation received without charge from Public Works and Government Services Canada; 20,440
- employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat; 4,753
- services provided without charge by the Department of Justice; 181
- cheque issue and other accounting services received without charge from Public Works and Government Services Canada; and 205
- employer's share of compensation costs paid by Human Resources Development. 146

** Revenues of \$17,919 consist of:

- receipts and revenues credited to the Revolving Fund; 14,021
- receipts credited directly to the Consolidated Revenue Fund; and 1,100
- subsidy funding. 2,798

6. Revolving Fund Financial Statements

Figure 33: Projected Use of Revolving Fund Authority

(thousands of dollars)		
Authority, April 1, 1995		4,500
Deduct		
Projected balance April 1, 1995	639	
Net deficit charged to appropriation authority for 1995-96	<u>(771)</u>	<u>(132)</u>
Projected balance March 31, 1996		4,368

Figure 34: Training Programs - Revolving Fund Statement of Operations (accrual basis)

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Revenue			
Course fees and services	14,021	11,317	12,476
Subsidy	2,798	2,928	4,574
Total revenue	16,819	14,245	17,050
Expenses			
Salaries and employee benefits	9,722	9,403	8,996
Transportation and communications	685	738	912
Information	397	320	295
Professional and special services	2,678	1,619	2,514
Rentals	2,056	1,999	1,848
Purchased repairs and upkeep	342	23	25
Utilities, materials and supplies	686	457	1,139
Depreciation	412	302	343
Administration and financial services	367	317	562
Loss on disposal of capital assets	—	—	54
Other	207	11	22
Total expenses	17,552	15,189	16,710
(Surplus) deficit	733	944	(340)

Figure 35: Statement of Changes in Financial Position

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Working capital required (provided)			
Operations			
Net loss (income) for the year	733	944	(340)
Add: Items not requiring use of funds			
Provision for employee termination benefits	(138)	(121)	(205)
Depreciation and other items	(412)	(302)	(397)
	183	521	(942)
Working capital requirements	88	28	23
Capital acquisitions	500	100	533
Net expenditure charged to Appropriation Authority	771	649	(386)

Figure 36: Training Programs Revolving Fund Balance Sheet

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
ASSETS			
Current			
Accounts receivable	4,620	4,620	4,620
Prepaid expenses	—	—	131
	4,620	4,620	4,751
Fixed (net)	1,324	1,236	1,438
Total Assets	5,944	5,856	6,189
LIABILITIES			
Current			
Accounts payable and accrued liabilities	4,104	4,192	4,327
Deferred revenue	—	—	24
	4,104	4,192	4,351
Long-term			
Provision for employee termination benefits	1,705	1,567	1,446
Total Liabilities	5,809	5,759	5,797
EQUITY OF CANADA			
Accumulated surplus	3	736	1,680
Accumulated net charge against the fund's authority	132	(639)	(1,288)
	135	97	392
Liabilities and Equity	5,944	5,856	6,189
Working capital ratio (current assets over current liabilities)	1.1	1.1	1.1
Accounts receivable average collection in days	86	90	97

References

1993-94 Annual Report, Public Service Commission of Canada, Minister of Supply and Services
Canada, 1994, Cat. No. SC1-1994

Topical Index

Subject	Pages
Administration	16, 48
Appeals and Investigations	7, 20, 37, 38
Audit and Review	35
Capital expenditures	52
Career Assignment Program	22, 31
Cooperation with other Levels of Government	6, 18
Employment Equity Bill	17
Executive Group	7, 13, 20, 24, 30, 31, 32
Executive Programs Employment Equity	21, 32
Executive Programs	7, 22, 24, 30
External Recruitment and Development Programs	7, 22, 24, 28, 37
Federal Summer Student Employment Program	12, 22
Government Restructuring	6, 17
Human Resources Management	6, 18
Integrated Staffing System	8, 9, 11, 23, 52
Interchange Canada	20, 22, 31
International Programs	32
Language training services	42, 44
Management Trainee Program	11, 22
Program Review	6, 17
PSC mandate	13
PSC organization	15, 16
PSC responsibilities	14
Public Service Employment Act (PSEA)	6, 7, 13, 14, 16, 20, 28, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42
Public Service Employment Regulations	19, 35, 38, 40
Public Service Reform Act (PSRA)	17, 19
Recruitment and Referral	7, 22
Special Measures Initiatives Program	7, 8, 11, 21, 27
Staff development and training	21, 42, 46
Staffing Delegation	7, 19
Staffing Programs	25
Staffing System	6, 19
Training and Development Canada (Special Operating Agency)	10, 12, 21, 42, 43, 46, 54
Training Programs	42

Rapport annuel de 1993-1994, Commission de la fonction publique du Canada, ministre des Approvisionnement et Services Canada, 1994, n° de cat. SC 1-1994.

Index par sujet

Sujet	Pages
Appels et Enquêtes	16, 48
Administration	7, 20, 37, 38
Coopération avec les autres paliers de gouvernement	6, 18
Délégation de la dotation	7, 19
Dépenses en capital	52
Direction de l'équité en matière d'emploi des Programmes des cadres de direction	22, 32
Examen des programmes	6, 17
Formation et Perfectionnement Canada (Organisme de service spécial)	10, 12, 21, 42, 43, 46, 54
Formation et perfectionnement du personnel	21, 42, 46
Formation linguistique	42, 44
Gestion des ressources humaines	6, 18
Groupe de la direction	7, 13, 20, 24, 30, 31, 32
Loi sur la réforme de la fonction publique (LRFP)	17, 19
Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)	6, 7, 13, 14, 16, 21, 28, 35, 37, 38, 39, 40, 42
Mandat de la CFP	14
Mécanismes de dotation	6, 19
Organisation de la CFP	15, 16
Programme cours et affectations de perfectionnement (CAP)	23, 31
Programme de stagiaires en gestion	12, 22
Programme d'initiatives de mesures spéciales	7, 8, 11, 21, 27
Programme Échanges Canada	20, 23, 32
Programme fédéral d'emploi d'été	12, 22
Programmes de dotation	25
Programmes de formation	7, 22, 24, 28, 37
Programmes de recrutement externe et de perfectionnement	42
Programmes des cadres de direction	7, 20, 22, 24, 30
Programmes internationaux	32
Projet de loi sur l'équité en matière d'emploi	17
Recrutement et présentation	7, 23
Règlement sur l'emploi dans la fonction publique	19, 35, 38, 40
Responsabilités de la CFP	14
Restructuration du gouvernement	6, 17
Système de dotation intégré	8, 10, 12, 23, 52
Vérification et Revue	35

Tableau 36 : Bilan du fonds renouvelable des programmes de formation

(en milliers de dollars)			Budget des dépenses		ACTIF	
	1995-1996	1994-1995	Prévu	Réal	1993-1994	
À court terme						
Comptes débiteurs	4 620	4 620	4 620	4 620	131	
Frais payés d'avance	—	—	—	—	4 751	
Immobilisations (nettes)	1 324	1 236	1 236	1 438	4 620	
Total de l'actif	5 944	5 856	5 856	6 189	4 751	
PASSIF						
À court terme						
Comptes créditeurs et charges à payer	4 104	4 192	4 192	4 327	24	
Recettes différées	—	—	—	—	4 351	
À long terme						
Provision pour les indemnités de cessation d'emploi	1 705	1 567	1 567	1 446	5 797	
Total du passif	5 809	5 759	5 759	5 797	5 797	
AVOIR DU CANADA						
Bénéfices non répartis	3	736	736	1 680	392	
Imputation nette accumulée sur le fonds	132	(639)	(639)	(1 288)	135	
Total du passif et le l'avoir	5 944	5 856	5 856	6 189	392	
Coefficient du fonds de roulement (l'actif à court terme divisé par le passif à court terme)	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	
Délai moyen (en jours) de recouvrement des créances	86	90	90	97	97	

Tableau 35 : Etat des variations de la situation financière

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses	Prévu	Réel
1995-1996	1994-1995	1993-1994
Fonctionnement		
Pertes (rentées) nettes pour l'année	944	(340)
Plus : Articles ne nécessitant pas le recours au fonds		
Provision pour les indemnités de cessation d'emploi	(138)	(205)
des employés	(121)	(397)
Amortissement et autres articles	(412)	(942)
Besoins du fonds de roulement	88	23
Acquisitions de capitaux	500	533
Depenses nettes imputées sur l'autorisation de prélever des fonds	771	(386)

Tableau 33 : Utilisation prévue du fonds renouvelable

(en millions de dollars)	
Autorisation, 1 ^{er} avril 1995	4 500
Diminution	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1995	639
Déficit net à valoir sur les crédits autorisés pour 1995-1996	(771)
	(132)
Solde prévu au 31 mars 1996	4 368

Tableau 34 : Programmes de formation - Etat des opérations du fonds renouvelable (comptabilité d'exercice)

(en millions de dollars)		Budget des dépenses 1995-1996	Prévu 1994-1995	Réel 1993-1994
Revenu				
Frais de cours et services	14 021	11 317		12 476
Subvention	2 798	2 928		4 574
Revenu total	16 819	14 245		17 050
Dépenses				
Traitements et avantages sociaux des employés	9 722	9 403		8 996
Transports et communications	685	738		912
Information	397	320		295
Services professionnels et spéciaux	2 678	1 619		2 514
Location	2 056	1 999		1 848
Services de réparation et d'entretien	342	23		25
Services publics, fournitures et approvisionnements	686	457		1 139
Amortissement	412	302		343
Administration ministérielle et services financiers	367	317		562
Perte sur aliénation d'immobilisations	—	—		54
Autres	207	11		22
Total des dépenses	17 552	15 189		16 710
(Excédent) déficit	733	944		(340)

Tableau 32 : Coût net estimatif du Programme pour 1995-1996

(en milliers de dollars)				
Budget principal 1995-1996	Plus autres coûts*	Coût total du Programme	Moins recettes**	Coût net estimatif du Programme 1994-1995
139 392	25 725	165 117	17 919	147 198
				154 043

* Les autres coûts de 25 725 \$ comprennent :

- les locaux fournis sans frais par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ; 20 440
- les avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secréariat du Conseil du Trésor; 4 753
- des services fournis sans frais par le ministère de la Justice; 181
- l'émission des chèques et d'autres services comptables fournis sans frais par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada; 205
- la contribution de l'employeur aux dédommagements payés par Perfectionnement des ressources humaines. 146

** Les recettes de 17 919 \$ comprennent :

- les recettes à valoir sur le fonds renouvelable; 14 021
- les recettes à valoir directement sur le Trésor; et 1 100
- la subvention. 2 798

(en milliers de dollars)		Programmes de dotation		Système de dotation		Intégré	
		Coût total	estimatif	précédent	Coût total	estimatif	précédent
		Coût total	estimatif	actuel	Dépenses	prévues	jusqu'au
							31 mars 1995
					Budget des	dépenses	1995-1996
					Besoins des	années	futures
						</	

Les dépenses en matière de personnel représentent 75 % des dépenses totales du programme pour 1995-1996. Un aperçu des besoins en personnel du Programme est présenté au tableau suivant.

Tableau 29 : Détail des besoins en personnel

Équivalents temps plein ¹					
Provision pour le traitement annuel moyen	Échelle des traitements actuelle ²	Budget des dépenses 1995-1996	Prévu 1994-1995	Réel 1993-1994	1995-1996
Nominations par décret du Conseil³					
		3	3	3	123 133
Scientifique et professionnelle					
Enseignement		261	278	295	52 267
Autres		71	65	68	49 653
Administration et service extérieur					
Services administratifs		249	244	250	45 569
Gestion du personnel		390	385	402	52 661
Autres		219	218	210	48 655
Technique					
		30	34	35	39 832
Soutien administratif					
Commissaires		404	414	465	28 631
Autres		44	46	54	30 931
Exploitation					
		16	17	17	29 508
Professeurs rémunérés à l'heure		25	28	25	53 341
Étudiants		—	12	12	—
Autres ⁵		205	168	219	35 550
1 963					
I 958					
2 104					

¹ L'expression «équivalent temps plein» (ETP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais il en est fait état dans la Partie III du Budget des dépenses au regard des besoins en dépenses de personnel indiqués dans le Budget des dépenses.

² La colonne «Échelle des traitements actuelle» indique les échelles de traitement par groupe professionnel, en vigueur au 1^{er} octobre 1994. La colonne «Provision pour le traitement annuel moyen» indique les coûts salariaux de base estimatifs, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite.

³ Comprend toutes les nominations au niveau de sous-ministre et tous les postes dotés par le gouverneur en Conseil.

⁴ Comprend tous les postes des niveaux EX-1 à EX-5 inclusivement.

⁵ Comprend les équivalents temps plein pour le Programme d'initiatives de mesures spéciales.

- A. Aperçu des ressources du Programme
- I. Besoins financiers par article

Tableau 28 : Besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		Crédits				Fonds renouvelable	
		Budget des dépenses 1995-1996	Prévu 1994-1995	Réel 1993-1994	Budget des dépenses 1995-1996	Prévu 1994-1995	Réel 1993-1994
Personnel		83 393	87 130	92 265	8 785	8 239	7 947
Traitements et salaires							
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés		10 841	11 619	12 304	1 142	1 071	859
Biens et services		94 234	98 749	104 569	9 927	9 310	8 806
Transports et communications		6 121	6 475	6 238	685	738	912
Information		2 437	2 673	1 390	397	320	295
Services professionnels et spéciaux		10 885	13 858	9 865	2 617	1 619	2 522
Location		1 338	1 575	1 693	2 056	1 999	1 848
Achat de services de réparation et d'entretien		726	892	1 356	342	23	24
Services publics, fournitures et approvisionnements		1 952	2 149	4 054	686	457	1 074
Autres subventions et paiements		2 775	3 209	3 828	380	328	584
Total des dépenses de fonctionnement		120 468	129 580	132 993	17 090	14 794	16 065
Dépenses en capital secondaires*		1 334	2 854	8 306	500	100	533
Dépenses brutes		121 802	132 434	141 299	17 590	14 894	16 598
Moins : Recettes créditées au Fonds renouvelable		—	—	—	16 819	14 245	16 984
Dépenses budgétaires nettes		121 802	132 434	141 299	771	649	(386)
Recettes à valoriser sur le Trésor		1 100	1 100	1 151	—	—	—

Le facteur «dépenses en capital secondaires» correspond au montant qui reste après que le montant des dépenses en capital a été décidé. D'après les principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, ces ressources sont censées être interchangeables avec les dépenses touchant le personnel et celles qui concernent les biens et services.

Tableau 26 : Résultats financiers de 1993-1994

(en milliers de dollars)					
1993-1994					
	Réel	Budget des dépenses	Différence		
	\$	ÉTP	\$	ÉTP	
Haute direction	2 123	28	2 236	35	(113)
Secrétariat des langues officielles	475	7	475	8	—
Services communs	27 698	330	24 193	339	3 505
Programmes d'emplois pour étudiants	270	12	—	—	270
	30 566	377	26 904	382	3 662
					(5)

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources ont été de 14 % supérieurs aux prévisions. La différence entre les dépenses réelles de 1993-1994 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'Aperçu du Programme.

Données sur le rendement et justification des ressources

La mesure globale de l'efficacité pour cette activité s'exprime par un pourcentage du total des ressources de la Commission en équivalents temps plein.

Tableau 27 : Total des équivalents temps plein de l'activité Administration exprimé en pourcentage du total des équivalents temps plein du Programme

	Projeté	Prévu	Réel	Réel
	1995-1996	1994-1995	1993-1994	1992-1993
Équivalents temps plein de l'activité Administration	316	333	377	398
Pourcentage du total du Programme	16,1	17,0	17,9	17,1

Objetif

L'objectif de l'activité Administration est de fournir une orientation politique et stratégique ainsi que des services et systèmes centraux pour appuyer toutes les activités du programme de la Commission.

Description

L'activité Administration englobe les activités du président et des commissaires, la planification politique et stratégique de l'organisme, la coordination de certaines parties du Programme de langues officielles dont la responsabilité incombe à la CFP, les systèmes et politiques de gestion, ainsi que les services financiers, la gestion des ressources humaines, les communications et les autres services administratifs et de soutien de la Commission.

Pour de plus amples renseignements, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 18 % des dépenses totales de fonctionnement et 16 % des effectifs de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 22,1 millions de dollars (voir le tableau 25), dont 16,9 millions de dollars, soit 76 %, pour les frais de personnel.

Tableau 25 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		1995-1996		Prévu		1994-1995		Réal		1993-1994	
		\$		ÉTP*		\$		ÉTP		\$		ÉTP	
Haute direction**		879		11		994		11		2 123		28	
Secrétariat des langues officielles		419		6		468		7		475		7	
Services communs		20 815		299		25 553		315		27 698		330	
Programmes d'emplois pour étudiants		—		—		—		—		270		12	
		22 113		316		27 015		333		30 566		377	

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.

** À partir de 1994-1995, le budget des dépenses et les dépenses prévues du Secrétariat exécutif sont incluses avec les services communs. Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1995-1996 est expliquée dans l'Aperçu du Programme.

Elaboration des cours et assurance de la qualité : Cette composante est chargée de la conception des programmes d'études et de l'élaboration des cours conformément à l'Approche systémique en formation. Cette approche se fonde sur une analyse des emplois et des besoins ainsi que sur l'évaluation et la validation périodiques des cours pour veiller à ce qu'ils répondent toujours aux besoins de l'ensemble de la fonction publique. En 1994-1995, l'élaboration de tous les cours prévus et des activités d'assurance de la qualité a été achevée.

Tableau 24 : Répartition des investissements de Formation et Perfectionnement Canada

(en milliers de dollars)			
Coûts			
Promotion	700	250	—
Structure de la technologie de l'information	400	100	533
Système de gestion et de réexamen des méthodes administratives**	2 050	300	110
Investissements dans l'examen de l'efficacité**	—	—	258
Bénéfices et économies			
Augmentation nette des ventes	623	—	65
Financement provenant de subventions	—	—	368
Réduction des coûts d'infrastructure	1 290	351	854
Coûts (bénéfice) nets *			
	1 913	351	1 287
	1 237	299	(386)

* Les programmes de formation anticipent récupérer ses coûts d'investissement en moins de cinq ans grâce à une augmentation des ventes et à une réduction des coûts d'infrastructure.

** Le processus de renouvellement opérationnel et les initiatives d'accroissement de l'efficacité seront achevés en 1994-1995.

De plus, FLC a conçu à l'intention des cadres intermédiaires, des superviseurs et des superviseuses un programme novateur d'enseignement du français, niveau C : le Programme pour la gestion intermédiaire et la supervision (PGIS). Les participants et participantes apprennent la langue au moyen d'activités de gestion et de supervision.

FLC travaille également à concevoir des outils didactiques qui tirent partie de l'informatique. Ainsi, elle a publié un didacticiel de révision de la grammaire française: GIFT, la grammaire informatisée du français au travail. FLC travaille actuellement à transposer le didacticiel à l'environnement Windows. Pour 1995, l'organisme prévoit un projet pilote sur la formation à distance et l'élaboration d'un didacticiel intégrant texte et son.

Perfectionnement et formation du personnel : Formation et Perfectionnement Canada, devenu organisme de service spécial le 1er avril 1990, fournit la formation et le perfectionnement du personnel, par le truchement de deux composantes de programme.

Prestation de cours et de services : Cette composante offre des cours de formation professionnelle et technique, des cours sur la gestion intermédiaire et la supervision ainsi que des cours spécialisés portant notamment sur les finances, la gestion des ressources humaines, les techniques de formation, la gestion de matériel et de projet, et la gestion de la technologie et de l'information. Elle fournit aussi des services de consultation en formation ainsi que des services personnalisés de conception, d'élaboration et d'animation de cours de formation pour des ministères clients. Elle assure aide et conseils sur tous les aspects de la formation aux gestionnaires et aux interlocuteurs administratifs principaux, tels que le Secréariat du Conseil du Trésor. En 1993-1994 on a mis en oeuvre un processus de renouvellement opérationnel afin de garantir la continuation de la prestation de services de formation de qualité. Il comprend des mesures telles que la consultation de la clientèle et des intervenants, la définition claire des domaines opérationnels et le remplacement du système d'inscription. Formation et Perfectionnement Canada continue d'assurer l'accès à la formation des membres de la fonction publique de tout le Canada grâce à son centre de formation de la RCN et à ses neuf bureaux dans les régions.

Le nombre de cours donnés a fluctué, car la demande des ministères clients a diminué (voir le tableau 23).

Tableau 23 : Prestation de cours de formation du personnel - Aperçu statistique

	Projet 1995-1996	Prévu 1994-1995	Réel 1993-1994	Réel 1992-1993
Nombre de cours	1 598	1 505	1 685	1 526
Nombre de jours-cours offerts	5 288	4 743	5 218	5 139
Nombre de participants	23 028	21 614	24 709	23 755
Nombre moyen de participants	14,4	14,4	14,7	15,6
Coût moyen par jour-participant*	172\$	172\$	154\$	154\$

* Un jour-participant correspond à un participant assistant à un jour-cours. Les coûts moyens par jour-participant ont augmenté de 12 % en 1994-1995 et 1995-1996 en raison des investissements; l'augmentation des coûts cependant n'a pas entraîné une majoration des frais de cours.

Les cours en réponse aux besoins statutaires et généraux sont, pour la majeure partie, des cours de base continus qui permettent aux participants d'acquérir les compétences nécessaires en langue seconde pour fonctionner en milieu de travail et pour atteindre le niveau de compétence linguistique exigé de leur poste.

Tableau 22 : Prestation de cours de langue - Aperçu statistique

	Projet 1995-1996	Prévu 1994-1995	Réel 1993-1994	Réel 1992-1993
Formation statutaire	Nombre d'étudiants	2 028	2 292	2 473
	Nombre d'heures			
	Étudiants	905 600	1 052 289	1 165 335
	Groupes	149 200	167 126	184 095
Formation non statutaire	Nombre d'étudiants	3 000	2 952	3 003
	Nombre d'heures			
	Étudiants	90 600	90 600	129 650
	Groupes	21 600	21 600	21 068
Formations non statutaire	Étudiants	90 600	90 600	129 650
	Groupes	21 600	21 600	21 068
Formations statutaire	Étudiants	90 600	90 600	129 650
	Groupes	21 600	21 600	21 068

Services d'orientation : Ces services exercent d'abord une activité statutaire de dotation en déterminant, en vertu du Décret d'exemption de 1981, l'aptitude du candidat à un poste de dotation non impérative à acquérir les compétences requises pour ce poste à l'intérieur du temps déterminé par la politique du Conseil du Trésor. Ces services assurent de plus l'établissement d'un plan de formation pour chacun de ces candidats, ainsi que le traitement psycho-pédagogique des étudiants de Formation linguistique Canada (FLC) qui éprouvent certains problèmes d'apprentissage.

Élaboration des cours : Cette composante de FLC conçoit, élabore et produit des programmes et des cours pour répondre aux besoins de formation en langue seconde de la fonction publique fédérale. Elle met également au point des outils d'évaluation pour le placement des candidats, le progrès des étudiants et l'évaluation des cours.

Le Programme de base de français au travail (PBFT) et son pendant anglais Communicative English at Work Program (CEWP) visent à aider ceux qui les suivent à atteindre les niveaux A et B de bilinguisme. Le matériel est disponible au public et est présentement vendu par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (Groupe Communication Canada - Edition). De cette manière, les secteurs parapublics et privés peuvent se procurer des outils d'enseignement et d'apprentissage adaptés aux besoins des fonctionnaires fédéraux qu'ils desservent. FLC poursuit l'élaboration du niveau C du PBFT et du CEWP. Ces programmes sont graduellement implantés à mesure que progresse le travail d'élaboration.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour l'exercice 1995-1996 est expliquée dans l'Aperçu du Programme.

Tableau 21 : Résultats financiers en 1993-1994

(en milliers de dollars)					
1993-1994					
Budget des dépenses		Réel		Différence	
	\$	ÉTP	\$	ÉTP	\$
Formation linguistique	28 478	419	30 181	449	(1 703) (30)
Formation du personnel (subvention)	4 574	—	3 115	—	1 459 —
Total des crédits	33 052	419	33 296	449	(244) (30)
Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel					
Organisme de service spécial					
Déboursés	16 598	149	15 203	147	1 395 2
Moins : Recettes créditées au Fonds renouvelables	16 984	—	15 247	—	(1 737) —
Besoins de trésorerie nets	(386)	149	(44)	147	(342) 2
Total pour l'activité	32 666	568	33 252	596	(586) (28)

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources financières ont été de 2 % inférieurs aux prévisions. La différence entre les dépenses réelles en 1993-1994 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'Aperçu du Programme.

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux sous-activités.

Formation linguistique : La formation linguistique est fournie par l'entremise de trois composantes de programme.

Prestation de cours : Les services de formation linguistique sont dispensés dans les deux langues officielles à la clientèle des ministères et organismes du gouvernement du Canada dans les dix provinces et les deux territoires. Les cours sont offerts sans frais en réponse aux besoins statutaires et aux besoins généraux de l'administration générale dans tous les bureaux régionaux. Les cours sont aussi offerts en recouvrement de coûts en réponse aux besoins de la planification des ressources humaines et aux besoins reliés aux aspirations professionnelles des employés dans tous les bureaux régionaux également.

Objectif

L'objectif de l'activité Programmes de formation est d'améliorer la compétence professionnelle des fonctionnaires fédéraux et de leur permettre de satisfaire aux exigences linguistiques des postes pour lesquels ils ont été sélectionnés ou de ceux auxquels ils aspirent, le tout en fonction des politiques du Conseil du Trésor, de la Loi sur les langues officielles, de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et des besoins des ministères.

Description

L'activité Programmes de formation comprend deux sous-activités :

Formation linguistique : Cette sous-activité évalue les possibilités de réussite des employés admissibles à la formation linguistique; assure la formation linguistique obligatoire et facultative dans les deux langues officielles ainsi que des services connexes de formation linguistique et d'orientation, conformément à la politique gouvernementale, pour répondre aux besoins des ministères et organismes fédéraux. Elle assure la prestation de cours de langue seconde conçus en fonction des besoins linguistiques liés au travail des ministères, ainsi qu'un éventail de services de consultation, d'information et de coordination relatifs à la formation linguistique.

Formation et perfectionnement du personnel : Cette sous-activité assure la formation professionnelle et technique, la formation en matière de politiques, la formation en gestion intermédiaire et en supervision, la formation connexe spécialisée ainsi que des services de formation dans les deux langues officielles à l'ensemble des fonctionnaires fédéraux du pays, conformément aux politiques du Conseil du Trésor et aux besoins des ministères. Elle offre des cours adaptés aux besoins professionnels et de perfectionnement des ministères ainsi qu'une gamme de services ayant trait à la formation, notamment les services de consultation, d'information et de coordination.

Pour plus de renseignements sur les opérations de cette activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

L'activité Programmes de formation représente 24 % du total des dépenses du Programme et 27 % des effectifs de la Commission pour 1995-1996, y compris Formation et Perfectionnement Canada, l'organisme de service spécial responsable de la formation et du perfectionnement du personnel. La sous-activité Formation linguistique est financée par crédits, tandis que les recettes sont récupérées pour les coûts directs de la formation linguistique facultative et portées au crédit du Trésor. Formation et Perfectionnement Canada est chargé du Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel et est autorisé à retirer jusqu'à 4,5 millions de dollars du Trésor. Les utilisateurs doivent payer les services de formation et de perfectionnement et les services connexes selon les tarifs approuvés chaque année par le président de la Commission de la fonction publique. Le déficit prévu du Fonds renouvelable et les prévisions connexes sur les données de rendement pour 1995-1996 sont fondés sur aucune augmentation des tarifs.

Les dépenses du Fonds renouvelable sont présentées selon la comptabilité de caisse (dans les tableaux 20 et 28) et selon la comptabilité d'exercice (dans le tableau 34). Les prévisions de dépenses pour 1995-1996 sont de 9,9 millions de dollars, ou 56 %, pour les frais de personnel, et de 7,7 millions de dollars, soit 44 %, pour les dépenses non salariales; elles sont compensées par des

En 1993-1994, la durée moyenne des enquêtes dans le cadre de la LEFP a été de 158 jours, contre 155 en 1992-1993; la norme est de 160 jours. L'augmentation de la productivité est principalement attribuable à une meilleure gestion des cas, au contrôle et à l'examen des opérations, la délégation des pouvoirs aux régions et à l'utilisation de la médiation sans égard à la responsabilité (résolution de problèmes). En fait, 20 % des cas réglés en 1993-1994 l'ont été par la médiation. La durée moyenne des enquêtes sur les plaintes de harcèlement a été de 265 jours, contre 244 en 1992-1993; la Commission vise 230 jours. Ce délai plus long est dû à l'augmentation de la charge de travail et à la plus grande complexité des cas.

Tableau 19 : Enquêtes - Aperçu statistique

	Projeté 1995-1996	Prévu 1994-1995	Réel 1993-1994	Réel 1992-1993
Nombre de plaintes	2 600	2 538	2 702	2 981
Nombre d'affaires ouvertes	400	366	502	459
Nombre d'affaires en instance (au 31 mars)	373	339	314	277
Nombre d'affaires classées*	366	341	465	428
Demandes concernant l'article 21(1) **				
Nombre de demandeurs	—	—	301	1 297
Nombre d'affaires ouvertes	—	—	96	612
Nombre d'affaires en instance	—	—	—	78
Nombre d'affaires classées	—	—	174	614

* Une affaire est jugée classée lorsque aucune autre intervention n'est requise de la part de l'unité d'enquête.
 ** Depuis le 1^{er} juin 1993, la Direction des enquêtes n'assure plus cette responsabilité.

Tableau 18 : Appels - Aperçu statistique

	Projeté 1995-1996	Prévu 1994-1995 ¹	Réel 1993-1994	Réel 1992-1993
Cas de sélection ayant fait l'objet d'un appel	1 480	1 484	1 375	1 787
Nombre d'appels ²	3 300	3 310	2 446	3 005
Décisions rendues ²	650	600	745	955
Appels				
Accueillis	500	504	394	553
Rejetés	600	600	569	988
Retirés par l'appelant	1 070	1 075	1 056	1 543
Irrecevables	200	226	395	486
Décisions rendues conformément à la norme ³				
Article 21	75 %	82 %	79 %	86 %
Article 31	— ⁴	50 %	85 %	90 %

¹ Il se peut que les prévisions pour 1994-1995 n'indiquent pas toujours l'augmentation prévue puisque les quelques 960 appels interjetés par les employés de Douanes et Accise et visant quelques 138 cas de sélection ont été réglés au cours de 1992-1993.

² Le nombre d'appels est plus grand que le nombre de décisions parce qu'une même décision peut s'appliquer à plusieurs appels. Les décisions rendues ne comprennent pas les téléconférences ayant entraîné le report de l'audition.

³ Voir les normes: 85 % des décisions d'appel visées à l'article 21 doivent être rendues dans les 10 jours qui suivent la présentation de la dernière preuve; 85 % des décisions d'appel visées à l'article 31 doivent être rendues dans les 20 jours qui suivent la présentation de la

⁴ Ne s'applique plus.

Enquêtes : Cette sous-activité instruit et règle, par médiation et conciliation, toutes les plaintes concernant des processus de dotation non susceptibles d'appel et toute autre question liée à l'application de la Loi et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*. De plus, en vertu d'un décret du conseil, les plaintes de harcèlement dans le milieu de travail pour des motifs autres que ceux interdits par la Loi canadienne sur les droits de la personne sont examinées.

Le 1^{er} juin 1993, la Direction a cessé d'avoir la responsabilité de formuler des avis aux termes de l'article 21 par suite d'une révision de la LEFP.

En 1993-94, le nombre combiné de plaintes en vertu de la Loi et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* et de plaintes de harcèlement a diminué de 9 % par rapport à 1992-1993. Toutefois, le nombre global de dossiers ouverts, c'est-à-dire d'enquêtes, a augmenté de 9 % par rapport à 1992-1993. Fait à noter, les cas de harcèlement personnel en milieu de travail ont augmenté de 34 %. Les enquêtes en bonne et due forme sur des plaintes de harcèlement ont également connu une hausse de 82 % par rapport à 1992-1993. Les cas de harcèlement ont représenté environ 36 % de toutes les enquêtes menées durant l'exercice, comparativement à 22 % pour l'exercice précédent.

Tableau 17 : Résultats financiers en 1993-1994

(en milliers de dollars)					
1993-1994					
Différence	Budget des dépenses		Rél		ÉTP
	\$	ÉTP	\$	ÉTP	
Appels	2 430	32	1 973	36	457 (4)
Enquêtes	3 520	48	3 160	46	360 2
	5 950	80	5 133	82	817 (2)

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources financières ont été de 16 % supérieurs aux prévisions. La différence entre les dépenses réelles de 1993-1994 et le Budget des dépenses est expliquée dans l'Apercu du Programme.

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux sous-activités.

Appels : Cette sous-activité enquête et statue sur des appels de nominations faites ou proposées (article 21 de la LEFP). Le tableau 18 donne un aperçu statistique des activités de cette composante.

Le temps moyen requis pour inscrire un appel en vue d'une audition à compter de la date à laquelle les parties demandent une audition s'établit encore à 30 jours ouvrables environ. Le nombre de sélections ayant fait l'objet d'un appel a augmenté de 36 %, ce qui traduit probablement le sentiment de frustration des fonctionnaires devant le manque de possibilités de changer d'emploi à l'intérieur de la fonction publique. Le nombre de décisions rendues a diminué de 19 %, car l'obligation de communiquer les renseignements a entraîné le retrait de 40 % des appels avant l'établissement d'une date d'audition. Les cas pour lesquels une décision est rendue portent sur les appels qui ne sont pas retirés, et les points en litige sont plutôt complexes.

En 1995-1996, la Commission surveillera de plus près les délais avant la communication des renseignements. De plus, elle réglementera la formulation et la communication des allégations; ces ajouts au règlement font suite aux recommandations formulées par le Comité mixte permanent d'examen de la réglementation, ainsi qu'à une consultation des syndicats et des ministères. À l'heure actuelle, il est impossible pour la Commission d'entendre certains cas et de rendre une décision, parce que les renseignements sur la preuve n'ont pas encore été communiqués. En moyenne, on compte 150 de ces cas, pour lesquels la Commission attend de pouvoir fixer une date d'audition. Les comités d'appel auront probablement à intervenir plus souvent à cette étape.

La Commission consacre toujours des ressources à mieux faire comprendre les mécanismes d'appel. L'Atelier sur les appels, d'une durée de trois jours, a été offert régulièrement, et des séances de formation ont aussi été dispensées aux ministères et aux syndicats qui en ont fait la demande. La publication du bimensuel *Info*, qui résume les grandes décisions d'appel et fournit un sommaire d'enquêtes, et la publication des *Décisions des comités d'appel*, un trimestriel présentant le texte intégral des décisions importantes, ont été maintenues.

Objetif

L'objectif de l'activité Appels et Enquêtes est de veiller à ce que les appels interjetés par les fonctionnaires en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LBEF) ou les plaintes déposées par les fonctionnaires ou les postulants de l'extérieur concernant l'application de la LBEF pour les questions non susceptibles d'appel ou relatives au harcèlement de la personne soient traités avec équité, rapidité et impartialité, et d'adopter des mesures appropriées pour favoriser le règlement à l'amiable de ces questions.

Description

L'activité Appels et Enquêtes, grâce à la mise sur pied de comités indépendants, comprend l'audition d'appels interjetés par les fonctionnaires à propos de présomées infractions à la *Loi* et au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* en ce qui concerne les nominations. Elle comprend aussi la tenue d'enquêtes sur des plaintes de présomées irrégularités dans les processus de dotation et de harcèlement en milieu de travail. Elle vise enfin à dispenser la formation, les conseils et l'aide nécessaires aux ministères, aux syndicats et aux autres personnes intéressées.

Pour plus de renseignements sur les opérations de l'activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 4 % des dépenses totales de fonctionnement et 4 % des effectifs de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 4,8 millions de dollars (voir le tableau 16), dont 4,2 millions de dollars, soit 88 %, pour les frais de personnel.

Tableau 16 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		1994-1995		1993-1994	
		\$	ETP*	\$	ETP	\$	ETP
Appels	1 829	31	2 087	31	2 430	32	
Enquêtes	2 995	47	3 076	47	3 520	48	
	4 824	78	5 163	78	5 950	80	

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1995-1996 est expliquée dans l'Aperçu du Programme.

Revue : Les activités de revue de la Commission incluent des vérifications internes, des évaluations de programmes et des examens thématiques. En 1994-1995, des évaluations, des vérifications internes ou des examens thématiques ont été menés ou étaient en cours dans les secteurs suivants :

- Programmes de recrutement externe de la Commission (recrutement postsecondaire, stagiaires en gestion, formation accélérée pour les économistes, enseignement coopératif, emplois d'été axés sur la carrière) - examen visant à déterminer les stratégies à adopter pour les années 1990.
 - Appels et Enquêtes - une révision complète des mécanismes de recours, incluant une étude sur les méthodes substitutives de résolution des litiges et les moyens d'améliorer l'efficacité des mécanismes en réduisant les coûts.
 - Programmes de dotation (administration centrale) - consultation de la clientèle.
 - L'utilisation des nominations intérimaires et les répercussions des nouvelles dispositions de la LEFP dans la fonction publique concernant l'embauche de temporaires, les mutations et l'évaluation du mérite par rapport à une norme de compétence.
 - Dépenses et recettes annuelles, 1993-1994.
- En 1995-1996, les activités de revue telles les évaluations, les vérifications internes, et les examens thématiques, s'inscriront dans le prolongement de l'examen des programmes fédéraux, selon les priorités définies; une importance particulière sera encore accordée au rendement, à l'efficacité, à la valeur ajoutée, à la rentabilité, au service et aux résultats.

Objectif

L'objectif de l'activité Vérification et Revue est de veiller à ce que les activités régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique respectent les exigences de la loi et de la politique de la Commission de la fonction publique, de vérifier, pour le compte du Secrétaire du Conseil du Trésor, la mesure dans laquelle les ministères se conforment à certaines politiques et procédures de gestion du personnel, ainsi que de vérifier et d'évaluer méthodiquement les programmes, politiques et pratiques de la Commission afin de déterminer combien efficacement ils répondent à leurs objectifs et avec quel degré d'efficacité ils sont administrés.

Description

L'activité Vérification et Revue comprend l'évaluation des pratiques et procédures de dotation dans les ministères et à la CFP de façon à déterminer si les nominations sont conformes à la Loi et au Règlement sur l'emploi dans la fonction publique ainsi qu'aux politiques de la Commission. Elle comprend aussi l'examen des méthodes d'administration des ministères pour certains aspects de leurs services de personnel dont le Conseil du Trésor est responsable en matière de politiques. Cette dernière activité est régie par un accord entre le Secrétaire du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique. Elle comprend aussi les fonctions de la vérification interne et de l'évaluation des programmes, servant à la fois à répondre aux besoins opérationnels ministériels envers le Cabinet et le Parlement et à satisfaire aux obligations.

Pour plus de renseignements sur les opérations de cette activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 3 % des dépenses totales de fonctionnement et 3 % des effectifs de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 4,0 millions de dollars (voir le tableau 13), dont 3,5 millions de dollars, soit 88 %, pour les frais de personnel.

Tableau 13 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1995-1996		Prévu 1994-1995		Réel 1993-1994	
	\$	ETP*	\$	ETP	\$	ETP	
Vérification et Revue	3 956	56	4 362	55	4 427	57	

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1995-1996 est expliquée dans l'Aperçu du Programme.

Tableau 12 : Programmes des cadres de direction - Aperçu statistique (suite)

	Projeté 1995-1996	Prévu 1994-1995	Réel 1993-1994	Réel 1992-1993
Programmes internationaux				
Séances d'orientation	750	750	754	1 167
Dossiers ouverts	420	420	420	380
Canadiens affectés à des postes dans les organisations internationales	60	60	55	79
Echanges de gouvernement à gouvernement	12	12	30	35
Direction de l'équité en matière d'emploi des Programmes des cadres de direction⁴				
Séances d'orientation	1 425	1 425	1 379	1 341
Demandes de présentation	100	100	59	111
Présentations effectuées	260	260	75	298
Nombre de membres des groupes désignés au sein de la direction⁵				
Femmes	600	651	708	731
Autochtones	37	40	— ⁶	44
Personnes handicapées	69	73	— ⁶	81
Minorités visibles	84	86	— ⁶	98

⁴ La Direction résulte de la fusion du Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes et de l'Unité des programmes spéciaux; elle a reçu du Secrétaire du Conseil du Trésor un nouveau mandat élargi, d'une durée de quatre ans.

⁵ Un certain nombre de fonctionnaires peuvent faire partie de plusieurs groupes.

⁶ Aucune donnée n'est encore disponible pour 1993-1994.

Tableau 12 : Programmes des cadres de direction - Aperçu statistique

Portefeuilles de ressourcement			
1995-1996	1994-1995	1993-1994	1992-1993
Projeté	Prévu	Réel	Réel
300	300	303 ¹	603
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250	250	203 ¹	490
250			

¹ Ces chiffres reflètent une restriction à la dotation au niveau EX imposée en juin 1993.

² Ces chiffres reflètent la délégation aux ministères de la négociation d'ententes d'affectation pour tous les groupes et niveaux sauf les niveaux EX qui continuent de relever de la Commission aux termes de la nouvelle politique d'échanges.

³ En 1994-1995, les programmes Echanges Canada et Echange de cadres de direction sous Echange Canada les prévisions pour les deux programmes fédérale ont été fusionnés. Par conséquent, se trouvent sous Echange Canada les prévisions pour les deux programmes.

Programme Échanges Canada : Échanges Canada est un programme du Conseil du Trésor dont la Commission de la fonction publique assume l'administration. Il vise à favoriser la compréhension et la collaboration par l'entremise d'échanges de personnel entre la fonction publique du Canada et les autres secteurs de l'économie canadienne, y compris le secteur privé, les autres paliers d'administration (municipale et provinciale), les sociétés d'État, les maisons d'enseignement et les organismes bénévoles ou sans but lucratif. Ces échanges sectoriels contribuent à mieux étayer l'élaboration des politiques et à améliorer le service à la clientèle et favorisent le transfert des connaissances spécialisées, des compétences, de la technologie et des pratiques exemplaires. Les ministères sont responsables de toutes les affectations, excepté celles au sein du groupe de la direction; c'est la Commission qui administre ces dernières. Elle veille également à l'administration générale et à la promotion du programme.

Programmes internationaux : La Direction des programmes internationaux, de concert avec Affaires étrangères et Commerce international, a pour mandat d'améliorer la représentation du Canada dans les secrétariats des organisations internationales. À cette fin, elle désigne des candidats canadiens qualifiés susceptibles de concourir pour des postes accessibles et d'intérêt pour le Canada. Actuellement, il y a plus de 1 000 Canadiens et Canadiennes qui occupent des postes professionnels dans des organisations comme les Nations Unies et ses organismes spécialisés ainsi que dans des institutions financières internationales. La deuxième responsabilité principale des Programmes internationaux est de faciliter l'échange de fonctionnaires entre le Canada et les gouvernements étrangers. De plus, la Direction gère le répertoire externe des candidats au groupe de la direction, ainsi que des contrats de recherche de cadres avec des entreprises du secteur privé pour le compte des ministères.

Direction de l'équité en matière d'emploi des cadres de direction : La Direction résulte de la fusion de deux unités : le Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes, établi en 1983, et l'Unité des programmes spéciaux, créé en 1992. Elle a pour mandat d'offrir des services de qualité aux femmes, aux membres de minorités visibles, aux Autochtones et aux personnes handicapées, afin d'améliorer leurs perspectives d'avancement aux échelons supérieurs. Plus précisément, la Direction fournit des services d'orientation professionnelle et de planification de carrière aux fonctionnaires occupant un poste équivalent à EX, EX moins un ou EX moins deux; elle présente des candidats et des candidates aux concours pour doter des postes supérieurs. Elle propose également des candidatures en vue d'affectations de perfectionnement, qui permettront aux participants et participantes d'enrichir leur expérience et de réussir aux concours.

D'autre part, la Direction fournit des renseignements sur les membres des groupes désignés pour les besoins des activités de recrutement des cadres. En collaboration avec le Centre canadien de gestion, elle administre aussi un programme de perfectionnement des cadres à l'intention des membres de minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées; les membres les plus prometteurs de ces groupes ont l'occasion d'obtenir des affectations au sein de la fonction publique.

Tableau 11 : Résultats financiers en 1993-1994

(en milliers de dollars)					
1993-1994					
Budget des dépenses			Différence		
Réel	ÉTP	\$	ÉTP	\$	ÉTP
Portefeuilles de ressource	3 896	55	3 803	53	93
Programmes	2 411	31	2 892	44	(481)
				97	(388)
	6 307	86	6 695		(11)

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources financières ont été inférieurs de 6 % à ce qui avait été prévu. La différence entre les dépenses réelles de 1993-1994 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'Annexe du Programme.

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux sous-activités.

Portefeuilles de ressource : Cette sous-activité assure, par l'intermédiaire de trois portefeuilles de ressource et d'un Secrétaire des SMA, des services de ressource au groupe de la direction, aux ministères et aux cadres de direction. Ces services de ressource englobent le recrutement, la sélection, l'évaluation, la consultation en matière d'emploi, les sessions d'orientation et de perfectionnement de carrière et le placement de bénéficiaires de priorité pour environ 3 800 titulaires de postes EX. Dans les bureaux régionaux de la CFP, des services de consultation en matière d'emploi et d'orientation professionnelle sont offerts au groupe de la direction.

Programmes : Les services sont assurés par le biais de quatre composantes de programme à caractère unique.

Cours et affectations de perfectionnement : Le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) est un programme du Conseil du Trésor administré par la Commission de la fonction publique. Il a pour objectif d'offrir à un groupe représentatif d'employés qui ont les qualités requises pour devenir cadre la possibilité d'élargir leur expérience, de faire la preuve de leur compétence en gestion et d'acquiescer une vision d'ensemble. En ce sens, le programme enrichit le bassin de candidats parmi lesquels les cadres sont sélectionnés, ses éléments talentueux comprenant une proportion équitable des membres des deux groupes de langue officielle et de tous les groupes visés par la politique d'équité en matière d'emploi.

Grâce à un agencement unique de sélection, d'orientation individuelle, d'études et d'affectations organisées, le programme permet aux personnes choisies de mettre en valeur leurs compétences pour accéder à des postes de direction. Bien qu'il desserve d'abord la fonction publique fédérale, le programme CAP est ouvert aux personnes de l'extérieur de la fonction publique, afin d'élargir la perspective professionnelle de tous les participants. Le programme CAP est administré dans la région de la Capitale nationale et dans l'Ouest du Canada.

B. Programmes des cadres de direction

Objectif

L'objectif de l'activité Programmes des cadres de direction est de fournir du leadership, des services et des conseils dans l'élaboration et l'exécution des activités de ressourcement et de perfectionnement professionnel du groupe de la direction à l'échelle de la fonction publique, ainsi que de fournir des services connexes aux aspirants au groupe de la direction.

Description

L'activité Programmes des cadres de direction comprend le recrutement, la sélection, l'évaluation et l'orientation des membres du groupe de la direction; l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques, plans et programmes d'avancement professionnel pour les cadres de direction et les employés des groupes de relève; l'administration de programmes de perfectionnement des cadres au nom du Conseil du Trésor; la gestion d'affectations et d'échanges internationaux; ainsi que la mise en oeuvre d'initiatives visant à accroître la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans le groupe de la direction.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 5 % des dépenses totales de fonctionnement et 4 % des effectifs de la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 6,3 millions de dollars (voir le tableau 10), dont 5,0 millions de dollars, soit 79 %, pour les frais de personnel.

Tableau 10 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1995-1996	1994-1995	1993-1994
		\$ ÉTP*	\$ ÉTP	\$ ÉTP
Portefeuilles de ressourcement	3 997	55	3 993	52
	2 261	29	2 742	31
Programmes	6 258	84	6 735	83
	6 307	86	6 307	86

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1995-1996 est expliquée dans l'Aperçu du Programme.

Tableau 9 : Surveillance et gestion de l'information - Aperçu statistique*

Administration des données							
Documents sur la dotation opérationnelle traités				Projeté	Prévu	Réel	Réel
				1995-1996	1994-1995	1993-1994	1992-1993
Services d'analyse et de données				224 000	260 000	217 653	190 101
Rapports statistiques et données produits pour:							
Les ministères et d'autres intervenants				4 200	4 200	1 329	2 650
La Commission de la fonction publique				4 300	4 800	6 529	4 406
Le Secrétariat du Conseil du Trésor				500	500	1 344	1 725

Les statistiques pour 1995-1996 devront être revues à la lumière des pratiques actuelles de transfert de données aux ministères et de l'accès direct de ces derniers au système de dotation intégré.

Surveillance et gestion de l'information : Cette composante s'occupe du contrôle, de l'analyse et de la recherche concernant les données liées aux questions et aux problèmes de dotation. Elle se charge aussi de coordonner et d'intégrer les fonctions de gestion de l'information à l'appui des priorités et des besoins de la Commission, du Secréariat du Conseil du Trésor et des ministères dans les domaines des ressources humaines et de l'analyse du marché du travail. Cette composante donne aussi une orientation unique à tous les systèmes d'information et de données sur la dotation. Les services fournis aux clients à l'intérieur et à l'extérieur de la Commission se rapportent à l'analyse et aux données, à l'administration des données, y compris l'introduction et la qualité des données, ainsi qu'à la coordination et à l'administration de la technologie de l'information à l'appui des activités de la Direction générale des programmes de dotation et de la Direction générale des programmes des cadres (voir le tableau 9).

Elaboration des programmes : Cette composante élabore des lois, des règlements, des textes réglementaires, des politiques et des normes conformément à la LEFP, dans les domaines de la dotation et de la délégation de pouvoirs aux ministères. Elle s'occupe des tests professionnels et des tests de langue, des normes de sélection, de divers textes réglementaires, de l'administration des priorités et des activités du centre d'évaluation. Elle défend aussi les intérêts de la Commission dans les litiges concernant la Commission et la LEFP, et elle mène des consultations auprès des syndicats. L'autre fonction principale de cette composante est l'élaboration et l'administration, au nom du Secréariat du Conseil du Trésor, du Fonds d'innovation de mesures spéciales, des crédits affectés aux aménagements spéciaux pour les personnes handicapées, du Dépôt central d'aides techniques, ainsi que des stratégies et des outils pour gérer et favoriser la diversité.

* Les nominations sont pour l'année civile.				
Programme de recrutement postsecondaire (RPS)	Nominations dans le cadre du RPS*	300	250	339
	Demandes traitées dans le cadre du RPS	5 500	5 500	3 254
	Programme de formation accélérée des ES			
	Demandes traitées	500	300	465
Programme de stagiaires en gestion	Participants recrutés	12	12	8
	Participants en voie d'obtenir leur diplôme (finissants)	8	8	8
	Demandes externes traitées	1 000	850	1 414
	Demandes internes traitées	400	400	417
	Participants recrutés de l'extérieur	80	40	64
	Participants recrutés de l'intérieur	20	15	9
				22

Tableau 8 : Recrutement externe - Aperçu statistique

Recrutement externe : Cette composante s'occupe principalement d'élaborer des programmes et des approches visant à recruter des personnes très qualifiées pour des postes de l'administration publique fédérale. Elle assure une orientation fonctionnelle aux responsables de la prestation des programmes et la gestion des programmes nationaux de recrutement externe, tant centralisés que décentralisés. Les services comprenant le recrutement en général, le recrutement aux fins de l'équité en matière d'emploi, le recrutement postsecondaire, le Programme de formation accélérée des économistes et le Programme de stagiaires en gestion (voir le tableau 8).

Tableau 6 : Processus de dotation — Aperçu statistique¹

	Projeté	Prévu	Réel	Réel
1995-1996	1994-1995	1993-1994	1992-1993	
Nominations (dotation non déléguée)	1 000	2 395	1 413	2 016
Recrutement (demandes d'emploi traitées)	94 550	102 135	118 368 ²	229 613
Présentations	8 002	7 498	8 240 ³	16 805
Nombre moyen de jours avec annonce	51	51	51	66
Nombre moyen de jours sans annonce	— ⁴	— ⁴	14	16
Évaluations linguistiques (candidats évalués)	7 780	8 000	11 234 ⁵	18 645
Administration des priorités	5 434	6 166	6 031 ⁵	6 811
Nouvelles inscriptions	3 762	2 850	3 948	3 541
Placements	5 500	5 300	5 683	6 226
Demandes traitées dans le cadre du programme Coop				

1 Les données comprennent la catégorie du soutien administratif aux endroits où la Commission de la Capitale nationale et la région de l'Ontario et la région du Yukon, ainsi que la catégorie de l'exploitation dans la région de la Capitale nationale et de l'Est de l'Ontario et la région du Yukon.

2 Diminution attribuable à la présélection des candidatures à inscrire au répertoire.

3 Les mesures de contrôle de la dotation ont donné lieu à des projections du recrutement et de la présentation moindres que prévu.

4 Il est impossible d'établir des projections à cause de la restructuration des services dans les bureaux régionaux.

5 En 1993-1994, la modification des périodes de validité des évaluations de la langue seconde et la délégation accrue de pouvoirs aux ministères pour l'administration des priorités ont entraîné une baisse du niveau d'activité dans ces deux domaines.

Tableau 7 : Programme d'initiatives de mesures spéciales* — Aperçu statistique de la participation

	Projeté	Prévu	Réel	Réel
1995-1996	1994-1995	1993-1994	1992-1993	
Nouveaux participants	104	208	281	214
Autochtones (autres régions, au sud)	54	108	158	170
Nouveaux participants	35	70	62	60
Nouveaux participants	23	46	53	38
Personnes handicapées	47	94	207	195
Nouveaux participants	21	42	62	98
Minorités visibles	60	120	237	161
Nouveaux participants	31	62	109	127
Femmes	20	40	127	128
Nouvelles participantes	6	12	74	81
Nombre de finissantes				

Anciennement le Programme d'équité en matière d'emploi. Le nouveau Programme d'initiatives de mesures spéciales, d'une durée de quatre ans, a été mis sur pied en 1994-1995; les activités regroupées sous ce programme existaient déjà, mais ont été renommées, comme le montre le tableau 7. Les activités de recrutement pour les Autochtones sont divisées par région : Yukon, Territoires du Nord-Ouest et autres régions, au sud (voir page 21 pour de plus amples renseignements).

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1995-1996 est expliquée dans l'Aperçu du Programme.

Tableau 5 : Résultats financiers en 1993-1994

(en milliers de dollars)		1993-1994			
		Réel	Budget des dépenses	Différence	
		\$ ETP	\$ ETP	\$	ETP
Opérations régionales		35 083	40 634	695	(5 551) (39)
Recrutement externe		8 271	10 604	90	(2 333) 8
Elaboration des programmes		9 503	8 589	132	914 (3)
Surveillance et gestion de l'information		3 424	3 077	53	347 —
Projet du Système de dotation intégré		4 716	3 474	—	1 242 —
		60 997	66 378	970	(5 381) (34)

Explication de la différence : Les besoins réels en ressources financières ont été inférieurs de 8 % à ce qui avait été prévu. La différence entre les dépenses réelles de 1993-1994 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'Aperçu du Programme.

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les quatre sous-activités.

Opérations régionales : Cette composante s'occupe principalement de fournir tous les services et de veiller au déroulement de toutes les activités dans le domaine de la dotation non déléguée pour toutes les catégories professionnelles. Ces services comprennent tous les aspects concernant le recrutement, les présentations, l'évaluation linguistique, les nominations, le placement des prioritaires, l'administration du Programme d'enseignement coopératif (voir le tableau 6) et la prestation des programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi (voir le tableau 7). Les autres responsabilités comprennent la prestation d'aide et de conseils aux ministères sur la dotation par délégation, le suivi des appels accueillis et divers autres types de services de soutien à la dotation.

A. Programmes de dotation

Objectif

L'objectif de l'activité Programmes de dotation est d'aider au maintien d'une fonction publique compétente et représentative et de voir à doter la fonction publique de personnes qualifiées.

Description

L'activité Programmes de dotation englobe les activités de soutien à la dotation par délégation et sans délégation, y compris l'élaboration de politiques et de programmes, la surveillance, la prestation de conseils, l'administration de la délégation des pouvoirs de dotation, la création de tests et la détermination de normes de sélection, l'administration des priorités en dotation, et la prestation de services de soutien au recrutement et aux promotions. Cette activité comprend aussi l'exécution du programme des initiatives de mesures spéciales, ainsi que l'élaboration de politiques, de programmes spéciaux et de techniques d'évaluation aux fins des Programmes des cadres de direction. Pour plus de renseignements sur les opérations de cette activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 46 % des dépenses totales de fonctionnement et 46 % des effectifs de la Commission. Les prévisions dans le Budget principal s'élèvent à 56 millions de dollars (voir le tableau 4), dont 42,4 millions de dollars, soit 76 %, pour les frais de personnel.

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1995-1996	\$ ÉTP*	\$ ÉTP	\$ ÉTP	Rél 1993-1994
Opérations régionales	26 497	475	29 003	489	35 083
Recrutement externe	9 539	98	10 776	102	8 271
Elaboration des programmes	17 081	271	14 137	187	9 503
Surveillance et gestion de l'information	2 939	51	3 299	57	3 424
Projet du Système de dotation intégré	—	—	2 013	—	4 716
	56 056	895**	59 228	835	60 997
					936

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.

** Les participants au programme d'initiatives de mesures spéciales comptent pour 205 équivalents temps plein; les proposés à l'administration et les conseillers comptent pour 66 équivalents temps plein.

Programmes de recrutement externe : La Commission a procédé à un examen de ses programmes de recrutement externe afin de mesurer leur valeur ajoutée et d'évaluer les possibilités d'intégration. Les programmes répondent aux objectifs fixés. Le rapport d'examen recommandait toutefois certaines mesures pour réaliser des économies immédiates. À plus long terme, la Commission devrait également adopter une vision plus globale du recrutement afin de mieux répondre aux besoins des ministères, c'est-à-dire encourager les alliances entre ceux qui ont des besoins communs; elle veillerait alors à faciliter le recrutement et à fournir des services pour les différentes collectivités professionnelles.

Programmes pour les cadres : L'examen des méthodes de renouvellement des cadres a révélé la nécessité d'offrir de meilleures possibilités d'avancement, d'accroître la transparence et l'objectivité des méthodes, ainsi que d'élaborer des principes visant le recrutement externe. Le groupe de la direction a également indiqué qu'il voulait de meilleurs renseignements sur la gestion des ressources humaines; il a également promu la promotion de l'équité en dotation; enfin, il a demandé d'adopter une vision plus intégrée de la gestion du groupe de la direction. Les mesures correctives adoptées serviront à consolider les programmes et services existants et permettront la mise en place de nouveaux programmes pour répondre aux besoins de l'effectif cadre.

La Commission de la fonction publique a examiné l'efficacité et l'efficience de ses programmes dans les domaines de la dotation de postes de cadre et des programmes de recrutement externe et de perfectionnement.

D. Efficacité du Programme

En novembre 1994, la principale application du SDI, laquelle doit servir à gérer les répertoires, à soutenir l'orientation professionnelle et à suivre les dossiers et présentations, a été mise à l'essai à la Direction générale des programmes des cadres de direction et dans les bureaux régionaux de la Direction générale des programmes de dotation. Si les résultats de l'essai sont concluants, cette dernière application devrait être disponible au début de 1995-1996.

L'analyse des statistiques; ces applications faciliteront la rédaction du rapport annuel de la Commission et l'équipe du SDI a également élaboré une première version de deux applications pour la surveillance et serviront à surveiller l'exercice des pouvoirs délégués (indicateurs de surveillance). D'autres applications seront mises au point en 1995-1996.

En plus de mettre en place le système de saisie et de traitement des données sur la dotation,

En 1995-1996, la Commission examinera comment intégrer la prestation de ses programmes de perfectionnement externe. En outre, la Commission examinera la gestion et la prestation des programmes de perfectionnement et de l'affectation pour déterminer quels gains d'efficacité sont possibles et quelle est la façon d'intégrer les activités et les services. Une attention particulière sera accordée aux programmes de perfectionnement suivants : Échanges Canada, Échanges avec les gouvernements étrangers, Cours et affectations de perfectionnement (CAP), Programme de formation accélérée pour les économistes, Programme de stagiaires en gestion et La diversité en matière de leadership. Le recrutement, la sélection, l'évaluation, la formation et la recherche d'affectations sont les principales activités rattachées à ces programmes. L'intégration éventuelle des programmes ou des activités permettra vraisemblablement de rationaliser et coordonner la prestation, de réaliser des économies et de mieux servir les ministères clients.

Nouvelle approche en matière de recrutement et de présentation : Un important projet relatif aux profils des groupes professionnels a débuté en 1994-1995. Le travail initial porte sur quatre groupes : ES, AU, CS et LA. Les profils sont établis à partir d'analyses démographiques et de prévisions; ils tiennent également compte de la main-d'œuvre disponible et des problèmes propres à chaque groupe. À l'aide d'un logiciel de modélisation, la Commission a projeté les mouvements de personnel à l'intérieur de ces groupes (entrées et sorties) pour les cinq prochaines années. Le travail sur les autres groupes débutera en 1995-1996. Les profils joueront un rôle important dans la stratégie de la Commission, qui veut nouer avec les ministères de nouveaux partenariats en vue de la planification globale.

En 1995-1996, le Programme de recrutement de la main-d'œuvre administrera les ressources et conseils en matière de recrutement, de présentation et de l'administration des priorités.

La restructuration du travail et le projet du Système de dotation intégré (SDI) : En 1993-1994, la Commission a terminé l'installation de sa plate-forme technologique, entièrement répartie, de type serveurs-clients. Comme prévu, celle-ci dictera les orientations technologiques de l'ensemble de la Commission au cours des années 90 et facilitera le commerce électronique avec les ministères clients, les clients individuels et les organismes externes. De plus, conformément aux objectifs du projet, la nouvelle technologie a ouvert la voie au développement d'un système qui remplacera en 1994-1995 et 1995-1996 une trentaine de systèmes actuellement utilisés en rapport avec la dotation à la Commission. Un système documentaire informatisé sur la dotation, incluant une fonction d'extraction de textes, a été mis en place à la Commission; tous les bureaux y ont eu accès avant la fin de 1993-1994. Les ministères clients pourront avoir accès à la même information au moyen d'un système électronique du Conseil du Trésor : Connexions RH. Le fonds documentaire des deux systèmes (celui de la Commission et celui du Conseil du Trésor) sera enrichi en 1995-1996.

Un nouveau système électronique de collecte des données sur les activités de dotation a été mis en place. Le système devrait permettre, en bout de ligne, de réduire la paperasserie pour la Commission et les ministères. En 1994-1995, les premiers essais d'échange électronique de données sur les nominations, au moyen du nouveau Service fédéral de communication électronique des messages, ont été un succès. En 1995, le réseau électronique du gouvernement sera mis en place, et la Commission entend explorer d'autres avenues d'échange électronique des données avec les ministères et ses autres clients. Les ministères disposent maintenant d'un gabarit pour saisir les données sur la dotation, lequel intègre une fonction de vérification frontale des données; la saisie est donc simplifiée, et la qualité des données s'en trouve aussi améliorée. Des efforts ont été entrepris pour incorporer ce gabarit au système commun d'information sur la gestion des ressources humaines, parrainé par le Conseil du Trésor. Ceux-ci se poursuivront en 1995-1996 et au-delà.

faire l'essai. Les projets devraient porter sur le recrutement, le maintien en poste, la gestion d'une main-d'oeuvre diversifiée et la création d'un milieu de travail qui fait place aux différences. Les leçons apprises et les pratiques mieux adaptées seront diffusées dans toute la fonction publique.

Le Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes et l'Unité des programmes spéciaux, deux unités mis en place par la Direction générale des programmes des cadres de la Direction pour favoriser l'équité en matière d'emploi ont été fusionnés pour former la nouvelle Direction de l'équité en matière d'emploi des Programmes des cadres de direction. La Direction a reçu un mandat de quatre ans; elle fournira des services d'orientation professionnelle et de mise en valeur de la candidature aux femmes, aux membres de minorités visibles, aux Autochtones et aux personnes handicapées qui font partie de la relève et veulent accéder aux échelons supérieurs. De plus, la Direction administrera, en collaboration avec le Centre canadien de gestion, le programme Diversité en matière de leadership. Ce programme offre des affectations de perfectionnement à des cadres, membres d'un groupe désigné (c'est-à-dire qui ont volontairement déclaré faire partie d'un groupe désigné), recommandés par leur ministre d'attache.

La Commission, par ses efforts pour intégrer les services, continuera d'exercer une grande influence sur les attitudes à l'égard de la gestion de la diversité. Ainsi, en 1995-1996 elle fera en sorte d'intégrer complètement les services d'équité en matière d'emploi aux services réguliers de dotation et de gestion des ressources humaines, en s'appuyant sur les structures existantes. De plus, les ententes de délégation de pouvoirs devraient permettre à la Commission d'explorer de nouvelles avenues avec les ministères en ce qui concerne l'équité, la gestion de la diversité et les mesures spéciales.

Programme de stagiaires en gestion : Dans le cadre du Programme des stagiaires en gestion, lancé en 1990-1991 afin de recruter des personnes qui présentent les qualités requises pour exceller à un poste de gestionnaire, 64 candidats et candidates de l'extérieur et neuf de l'intérieur ont été recrutés en 1993-1994. Le niveau escompté de nouvelles recrues n'a pas été atteint en raison des compressions qui ont forcé les ministères à réduire leurs niveaux de dotation. Compte tenu des compressions additionnelles prévues et de l'examen des programmes, la Commission s'attend à ce que les niveaux pour 1994-1995 et 1995-1996 demeurent comparables à ceux de 1993-1994.

Au cours de l'exercice 1994-1995, la Commission a continué d'administrer la réserve du Conseil du Trésor et a négocié 41 affectations au sein d'organismes centraux, obligatoires pour les participantes et participants internes et externes du programme. Trente équivalents temps plein devraient être utilisés en 1995-1996.

Le Conseil du Trésor et la Commission ont d'autre part procédé à un examen conjoint du programme et ont recommandé au Secrétaire du Conseil du Trésor d'apporter des changements à son fonctionnement. On demeure dans l'attente d'une décision du Conseil du Trésor relativement à ces recommandations.

Programmes de recrutement externe et de perfectionnement : La Commission a évalué tous les programmes et activités de recrutement externe. Suivant cet examen, il a été recommandé d'intégrer le Programme de recrutement postsecondaire, le Programme de stagiaires en gestion et le Programme de formation accélérée pour les économistes. Le Programme d'été axé sur la carrière et les autres programmes d'emploi d'été ont pour leur part été fusionnés en un seul : le Programme fédéral d'emploi d'été pour les étudiantes et étudiants. Ces changements s'imposaient pour des raisons d'efficacité et d'économie.

de la Commission; le second, l'amélioration éventuelle des méthodes d'organisation et de prestation des services. Les résultats de l'étude pourraient avoir d'importantes répercussions sur l'ensemble des activités de la Direction générale en 1995-1996.

La Direction des enquêtes, pour sa part, a fait l'essai d'une nouvelle méthode d'enquête pour certaines plaintes en vertu de la LEFP; cette méthode consiste à tenir une audience pour réunir les renseignements utiles, ce qui accélère la procédure. Le projet pilote connaît beaucoup de succès à ce jour.

Grâce aux divers projets pilotes amorcés en 1993-1994, le délai nécessaire pour fixer la date d'audition des appels a été considérablement réduit. L'obligation de communiquer les renseignements a entraîné le retard de 40 % des appels avant qu'ils ne soient inscrits en vue d'une audition. Les téléconférences ont également permis de réduire le nombre d'auditions. Les dossiers qui restent sont donc plus complexes. En 1995-1996, la Direction générale surveillera de plus près les délais avant la communication, de sorte à rendre la procédure encore plus efficace.

La mise en oeuvre de la stratégie de technologie de l'information se poursuit; la Direction générale prévoit d'importants gains d'efficacité pour 1995-1996. Le nouveau système de gestion de l'information et des dossiers est actuellement à l'essai dans deux régions. La base de données jurisprudentielles a été élargie, de sorte que ministères et syndicats puissent y accéder au moyen du système "Connexions RH" du Conseil du Trésor.

Programme d'investissements de Formation et Perfectionnement Canada (FPC) : FPC procède à des investissements afin d'assurer la prestation efficace des services de formation qu'exige la fonction publique et d'accroître l'efficacité de ses activités. Le remaniement des modalités d'élaboration de diverses activités de formation est en train de s'effectuer préalablement à l'amélioration de la structure de la technologie de l'information. Le processus de renouvellement opérationnel vise à procurer des avantages sur plusieurs années, dont une réduction des coûts d'infrastructure. Au départ, FPC prévoyait terminer le tout en 18 mois. Cependant, après avoir consulté les intervenants, les intervenantes, la clientèle et les membres du personnel, il s'est révélé impossible de terminer la réorganisation et le remplacement du système d'inscription avant 1996-1997. Cela aura des répercussions sur le calendrier des investissements, qui devront être répartis sur une période plus longue.

Programme d'initiatives de mesures spéciales : La mise en oeuvre des recommandations découlant de l'examen des programmes d'efficacité, menée en 1992-1993, a abouti à un nouveau programme quadriennal mis en place en 1994-1995 : le Programme d'initiatives de mesures spéciales (PIMS). Ce programme place les ministères à l'avant-plan, c'est-à-dire qu'il les oblige à planifier et à mettre en oeuvre des mesures visant à redresser les déséquilibres chroniques, à concevoir de meilleures pratiques de mise en valeur et de gestion de la diversité, ainsi qu'à assouplir l'environnement de travail (offres de mesures d'adaptation, notamment de l'équipement technologique pour les personnes handicapées).

Le nouveau programme financé sur quatre ans réoriente les efforts vers le maintien en poste et le perfectionnement, au moyen d'affectations, des membres de groupes désignés; il insiste aussi sur la formation en gestion de la diversité. Un fond d'innovation complète le tout. Les ministères peuvent en outre compter sur un plus grand soutien des organismes centraux. Cela s'explique par la volonté de renforcer les programmes et coïncide de surcroît avec l'adoption de mesures pour contrôler la dotation dans la fonction publique.

Le Fonds d'innovation de mesures spéciales est une nouveauté et un élément important du PIMS. La Commission utilisera ce fonds pour cofinancer les projets ministériels visant à déterminer les causes de la sous-représentation des groupes désignés, à élaborer des moyens pour y remédier, puis à en

La Commission a aussi élaboré des outils et des mécanismes pour aider les ministères à satisfaire ses exigences en matière de formation. Au chapitre de la formation, cela comprend

l'élaboration d'un profil des compétences en dotation, le coupage des outils de formation en dotation et la mise à jour du programme d'accréditation en dotation de façon à garantir que les spécialistes des ressources humaines possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour fournir des services aux gestionnaires. La Commission a aussi entrepris diverses campagnes de communication visant à promouvoir la nouvelle approche de délégation des pouvoirs et à faire comprendre son importance. Elle a notamment préparé une trousse d'information, incluant des modèles d'articles et de lettres à l'intention des gestionnaires et des membres du personnel. Chaque ministre peut adapter ces modèles pour ses communications internes, afin d'expliquer la dotation et de faire part à son personnel de ses engagements en ce qui concerne le mérite et les valeurs sous-jacentes d'objectivité, d'équité et de transparence.

En 1995-1996, la Commission poursuivra son travail auprès des ministères; elle espère en outre, comme il est mentionné ci-dessus, signer une première entente de délégation des pouvoirs et responsabiliser la dotation avec plusieurs ministères d'ici la fin de l'exercice. La Commission surveillera les activités des ministères qui ont signé une entente et produira régulièrement des rapports sur leur rendement. Elle continuera d'aider ceux-ci en matière de communication et de formation. La Commission examinera, en 1995-1996, la possibilité de déléguer des pouvoirs à certains ministères et les différentes options envisageables à ce chapitre, selon la taille et les besoins des ministères clients; elle examinera aussi les pouvoirs déjà délégués, pour vérifier si la délégation se poursuit de façon économique dans ces cas (par exemple, formation linguistique et perfectionnement). La Commission continuera par ailleurs de diffuser les initiatives de délégation de pouvoirs et leurs résultats en employant divers moyens, de sorte à rejoindre un vaste auditoire.

Programmes pour les cadres : À la suite d'une consultation des intervenants et d'un examen, la Direction générale des programmes des cadres de direction a entrepris de réviser ses pratiques en profondeur. La haute direction a approuvé le rapport et le plan d'action de la Direction générale en octobre 1994. La Commission a par ailleurs amélioré un certain nombre de ses services et produits pour rehausser la qualité et l'efficacité des activités de renouvellement des cadres. Par exemple, à compter de 1995, tous les concours d'entrée au groupe de la direction (postes EX-1 et EX-2) seront annoncés. Suivant l'introduction de nouvelles lignes directrices sur la recherche de candidates et de candidats prometteurs, les niveaux ne serviront plus de critères d'admissibilité aux concours; ainsi, les gestionnaires jouiront-ils d'une plus grande marge de manœuvre, c'est-à-dire qu'ils pourront adapter la méthode de sélection selon les exigences du poste à doter. Ces assouplissements contribueront également à accroître l'ouverture, la transparence et l'objectivité du processus.

Echanges Canada, dans un effort pour promouvoir les échanges et accroître la souplesse et l'accessibilité du programme, a été ouvert aux fonctionnaires de tous les groupes et de tous les niveaux. La Commission a de plus délégué aux ministères la responsabilité des échanges à tous les niveaux, exception faite du groupe de la direction. Les administrateurs et administratrices gèneraux jouissent également de plus grands pouvoirs et d'une marge de manœuvre accrue pour négocier le recrutement des salaires et des coûts de réinstallation. La Commission continuera de s'occuper de l'administration générale du programme et des affectations au sein de la direction. Dans la même veine, elle a réuni les programmes Echanges Canada et Echange de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale afin de simplifier la prestation des services aux cadres.

Examen des Appels et Enquêtes : Durant l'exercice 1994-1995, la Direction générale a étudié en profondeur les mécanismes de recours de la Commission. Cette étude se divisait en deux volets : le premier examinait la possibilité d'adapter des méthodes substitutives de règlement des litiges au contexte

Au cours des dernières années, le Centre de psychologie du personnel a notamment fourni, sur une base limitée, des services à des gouvernements étrangers, de niveaux divers, qui ont sollicité de l'aide en matière de principes de sélection ou de techniques et de programmes généraux d'évaluation. En 1995-1996, le Centre continuera d'explorer cette avenue. Il tentera en particulier de déterminer comment il peut se rendre plus accessible aux autres gouvernements, aux institutions étrangères et aux organismes du secteur privé.

Amélioration des mécanismes de dotation : La Commission a poursuivi la mise en oeuvre des assouplissements découlant de la L.R.F.P. Deux modifications ont été apportées au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* en 1994, et d'autres modifications sont prévues pour le début de 1995. La Commission a aussi adopté des règlements distincts visant l'équité en matière d'emploi. Divers groupes de travail ont entrepris d'examiner des questions particulières; ces groupes, présidés par la Commission, incluent des représentants des ministères et des syndicats. Les travaux devraient se continuer durant tout l'exercice 1995-1996. À la demande des ministères, la Commission entreprendra aussi un examen des programmes d'apprentissage et de formation professionnelle et définira des normes de compétence connexes; elle élaborera des outils pour soutenir les activités d'équité en matière d'emploi et rédigera des dispositions réglementaires sur mesure pour certains ministères et groupes professionnels.

Les ententes individualisées concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation encourageront les ministères à simplifier et améliorer leurs mécanismes de dotation. Depuis mars 1994, les ministères disposent du nouveau manuel *Renseignements sur la dotation*. La Commission a aussi publié parallèlement un document pour tous les membres du personnel des ministères, disponible en clair et sur disquette : *La dotation en personnel dans la fonction publique*. Elle travaille de plus à élaborer des stratégies de formation en dotation, dans le contexte de la délégation des pouvoirs, de sorte que les délégués possèdent les connaissances requises pour exercer les pouvoirs et affichent des attitudes et des comportements appropriés.

En 1995-1996, la Commission entreprendra, en collaboration avec les ministères et les autres organismes centraux, un examen horizontal des mécanismes de dotation et de recrutement, dans l'esprit du renouvellement de la fonction publique et du cadre plus général de gestion des ressources humaines. La politique provisoire sur les zones de sélection, adoptée en 1993, a été remplacée par une nouvelle politique en juillet 1994. Par ailleurs, la Commission travaillera à restructurer en profondeur ses méthodes de travail afin de mieux remplir ses responsabilités.

Délégation des pouvoirs de dotation : En 1994-1995, la Commission a poursuivi le travail entrepris durant l'exercice précédent, c'est-à-dire : examiner en profondeur les pouvoirs nécessaires aux ministères; déterminer la nécessité de leur fournir des services et, le cas échéant, en préciser la nature; établir la nécessité de pouvoirs spéciaux, tels que ceux qui doivent être enchâssés dans un règlement; élaborer des normes de rendement pour surveiller l'exercice des pouvoirs. En 1993-1994, la Commission a entamé des discussions avec 14 ministères; de ce nombre, trois avaient déjà signé une entente à la fin du premier semestre de l'exercice 1994-1995. Vingt-deux autres ententes devaient être signées d'ici la fin de 1994-1995. Au milieu de l'exercice 1994-1995, 53 ententes étaient en cours de négociation. La Commission espère toujours que le reste des ministères auront signé une entente avant la fin de 1994-1995. La surveillance du rendement et la production de rapports devraient commencer avant la fin de l'exercice, du moins pour les ministères qui ont convenu des normes avec la Commission.

leur effectif excédentaire. Durant la période, le volume de placement des priorités s'est maintenu par rapport à l'afflux de nouveaux cas, malgré le ralentissement des activités de dotation.

La Commission encouragera une gestion rigoureuse du Système d'administration des priorités; c'est-à-dire qu'elle veillera à ce que tous les fonctionnaires bénéficiant d'une priorité soient traités équitablement et puissent, si possible, continuer leur carrière dans la fonction publique. Plus particulièrement, elle soignera la qualité des présentations et s'efforcera de mieux appareiller les compétences en améliorant les techniques d'examen, ainsi que les outils et services d'évaluation.

En collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor, la Commission examinera en 1995-1996 différentes options en matière d'administration des priorités, de sorte à rendre le processus plus économique et à accroître sa capacité d'absorption advenant une augmentation importante du volume de priorités. Elle continuera de jouer un rôle central dans les activités de restructuring et de compression. Plus précisément, elle travaillera avec le Conseil du Trésor et les ministères à élaborer des stratégies intégrées afin de résoudre les problèmes de mobilité et de placement causés par ces activités; de définir le cadre de la politique de dotation pour les étapes subséquentes; d'offrir des programmes et des services de placement pour les cadres; ainsi que de coordonner les services d'orientation, d'évaluation, de placement et de soutien connexes à ses efforts pour faciliter le placement des fonctionnaires déclarés excédentaires ou mis en disponibilité par suite de la restructuring. La Commission, de concert avec d'autres organismes centraux et d'autres intervenants, continuera aussi d'évaluer et de surveiller l'adéquation des stratégies de réaménagement.

Amélioration de la gestion des ressources humaines dans l'administration fédérale : Le recrutement est une responsabilité importante de la Commission qui a pour mission de veiller à ce que la fonction publique soit compétente, non partisane et représentative. Les activités de dotation ont une incidence directe sur le renouvellement de l'effectif, sa mobilité et sa capacité d'adaptation. Il faut considérer le recrutement comme un élément clé du renouvellement, démarche visant à satisfaire les besoins actuels et futurs de la fonction publique. Une nouvelle stratégie de recrutement s'impose, car la fonction publique vit une ère de changements rapides et ces changements touchent toutes les activités de gestion des ressources humaines. En 1995-1996, la Commission entreprendra, en collaboration avec les ministères et les autres organismes centraux, un examen des mécanismes de dotation et de recrutement, dans l'esprit du renouvellement de la fonction publique et du cadre plus général de gestion des ressources humaines.

La Commission a non seulement une responsabilité à l'égard de la fonction publique, mais elle doit également continuer de remplir sa mission dans les mois et années à venir. Elle doit comprendre le processus du changement dans son ensemble, le faciliter et le soutenir, sans cesser de réviser sa propre position et d'agir comme moteur du renouvellement. Elle doit être en mesure de réunir et d'intégrer des renseignements stratégiques sur l'environnement, les besoins actuels et futurs de la clientèle, les tendances et les dossiers qui touchent l'ensemble de la fonction publique; elle doit également pouvoir établir des liens et observer les interactions entre les diverses initiatives. En collaboration avec les ministères et les autres organismes centraux, la Commission étudiera en 1995-1996 la gestion des données sur les ressources humaines dans l'administration fédérale, en vue de trouver des moyens d'élimer les doubles emplois et d'uniformiser la collecte des renseignements servant à la planification stratégique.

Coopération accrue avec les autres paliers de gouvernement : Depuis quelques années, la Commission reçoit un nombre croissant de demande d'autres paliers de gouvernements et d'autres pays, désireux d'échanger sur leur expertise réciproque. Ils s'intéressent particulièrement à l'expérience de la Commission dans le domaine de la formation spécialisée, ainsi que de la formation linguistique.

C. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Voici les facteurs qui influenceront sur la Commission de la fonction publique :

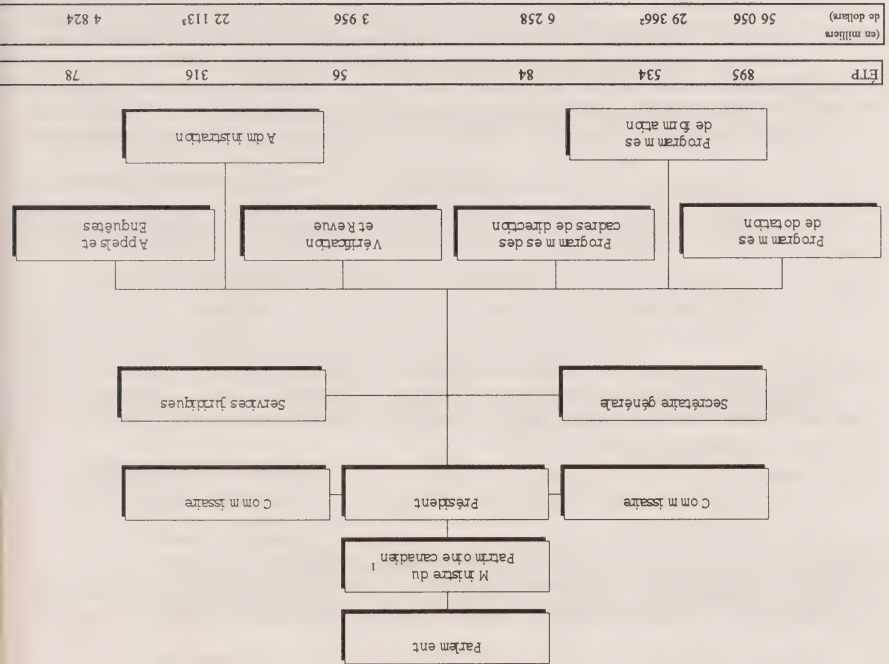
- La Loi sur la réforme de la fonction publique (LRFP), qui donne maintenant à la Commission le pouvoir de nommer des enquêteurs et de prendre des mesures correctives dans le domaine des mutations, ainsi que la complexité nettement accrue des appels et des enquêtes et l'augmentation du nombre de plaintes de harcèlement soumettront à d'intenses pressions les mécanismes de recours de la Commission.
- Dans le contexte de l'Examen des programmes et des différentes initiatives du gouvernement pour réduire et restructurer la fonction publique, il sera de plus en plus important que les ministères et la Commission puissent répondre aux besoins des employés affectés par les changements et qui veulent demeurer dans la fonction publique; il sera également important de cibler le recrutement en fonction de ces nouvelles réalités que sont les réaménagements des effectifs et les contraintes budgétaires.
- Le projet de loi sur l'équité en matière d'emploi, déposé le 12 décembre 1994, obligera la Commission à prendre les mesures nécessaires pour améliorer la représentativité de la fonction publique à l'intérieur du cadre défini dans la LRFP. La Commission devra rendre compte au Parlement des mesures prises pour atteindre les objectifs fixés dans la nouvelle loi. L'équité en matière d'emploi demeurera une priorité jusqu'à ce que les groupes désignés soient aussi bien représentés dans la fonction publique fédérale que sur le marché de la main-d'œuvre.
- En ce qui concerne les pouvoirs de dotation délégués, l'accent mis sur la responsabilité à l'égard des résultats continuera d'encourager les ententes sur mesure, conclues entre les ministères et la Commission et qui définissent les attentes et les indicateurs de rendement.

2. Initiatives pour 1995-1996 et état des initiatives annoncées antérieurement

Restructuration du gouvernement et Examen des programmes : En 1994-1995, la Commission a poursuivi son travail en vue de placer les cadres touchés par la restructuration et la réorganisation de juin 1993. Elle a offert des services d'orientation, d'évaluation, de placement et de soutien destinés à ces personnes. En 1995-1996, la Commission continuera de réviser et mettre au point différents mécanismes de soutien (placement des fonctionnaires prioritaires, orientation professionnelle, réseau de placement externe) en vue des compressions à venir. Elle continuera aussi, de concert avec d'autres organismes centraux et d'autres intervenants, d'évaluer et de surveiller l'ajout-propos des stratégies de placement. La gestion des sous-ministères adjoints et sous-ministères comme une ressource collective et les méthodes de gestion des fonctionnaires des échelons EX-1 à EX-3 demeureront une priorité.

Le 13 juillet 1993, le président de la Commission et le secrétaire du Conseil du Trésor annonçait de strictes mesures de contrôle de la dotation visant à gérer le plus grand nombre de possibilités pour les fonctionnaires touchés; au cours de la période d'examen, ces mesures ont été prolongées indéfiniment. Par ailleurs, la Commission a adopté de nouveaux mécanismes de rapport, plus efficaces, afin de fournir aux ministères les renseignements dont ils ont besoin pour gérer

Tableau 3 : Ressources requises par service et par activité



- 1 Le ministre du Patrimoine canadien agit comme porte-parole attitré de la Commission devant le Parlement en ce qui a trait à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et en qualité de ministre compétent aux fins de la Loi sur la gestion des finances publiques.
- 2 Les ressources des Programmes de formation comprennent un fonds renouvelable pour lequel une autorisation de retirer jusqu'à 4,5 millions de dollars du Trésor est en vigueur.
- 3 L'activité Administration englobe les ressources affectées aux cabinets du Président et des Commissaires, à la Secrétaire générale, aux Services juridiques, à la Direction générale des communications, à la Direction générale de la gestion des ressources humaines, au Secrétariat des langues officielles et à la Direction générale de la gestion ministérielle.

- les cours et les programmes de perfectionnement (Programmes de formation, Programmes des cadres de direction et Programmes de dotation);
- la vérification de certaines fonctions de gestion du personnel (Vérification et Revue);
- les enquêtes relatives aux plaintes de harcèlement en milieu de travail (Appels et Enquêtes); et
- des activités précises dans les domaines de la planification des ressources humaines, de l'orientation et du perfectionnement professionnel pour le groupe de la direction et de la participation des groupes sous-représentés (Programmes de dotation et Programmes des cadres de direction).

3. Objectif du Programme

La Commission a pour objectif d'aider au maintien d'une fonction publique compétente en s'assurant que les personnes les mieux qualifiées sont recrutées à la fonction publique ou y obtiennent des promotions, que des employés qualifiés sont déployés pour satisfaire aux nécessités du service et que certains services de formation sont fournis au nom du Conseil du Trésor.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure par activité : Le programme de la Commission de la fonction publique comprend six activités : Programmes de dotation, Programmes des cadres de direction, Vérification et Revue, Appels et Enquêtes, Programmes de formation et Administration.

Organisation : Le tableau 3 montre les liens hiérarchiques des différentes directions générales de la Commission de la fonction publique et les ressources correspondantes. Chaque activité de programme correspond à une direction générale, sauf l'activité Administration qui englobe les cabinets du Président et des Commissaires, la Secrétaire générale, les Services juridiques, la Direction générale des communications, la Direction générale de la gestion des ressources humaines, le Secrétariat des langues officielles et la Direction générale de la gestion ministérielle.

Outre ses bureaux situés dans la région de la Capitale nationale, la Commission a des bureaux régionaux et des bureaux de district à St. John's, Charlottetown, Halifax, Moncton, Québec, Montréal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton, Vancouver, Victoria, Yellowknife et Whitehorse. Ces bureaux sont chargés de faciliter au public canadien l'accès aux emplois dans la fonction publique et d'offrir les services de la Commission partout au Canada.

elle aussi qui élabore les politiques et programmes qui régissent la dotation dans la fonction publique, qui établit les mécanismes d'appels à l'endroit des nominations et qui enquête sur les plaintes se rapportant à des questions de dotation non susceptibles d'appel, aux mutations et à des cas de harcèlement en milieu de travail; c'est elle, enfin, qui supervise le fonctionnement de la dotation par délégation.

2. Mandat

La Commission de la fonction publique du Canada est un organisme apolitique, responsable devant le Parlement de l'application de la LEPF. Aux termes de cette loi, «La Commission, conformément aux dispositions et principes énoncés dans la présente loi, nomme ou fait nommer à un poste de la fonction publique des personnes qualifiées, appartenant ou non à celle-ci.»

Les responsabilités de la Commission de la fonction publique aux termes de la LEPF et des accords conclus avec le Conseil du Trésor se répartissent en deux catégories : les responsabilités exclusives et les responsabilités non exclusives.

Responsabilités exclusives : Aux termes de la LEPF, la Commission a la responsabilité exclusive dans les domaines suivants :

- les nominations à des postes dans la fonction publique de personnes choisies à l'intérieur ou à l'extérieur de celle-ci (Programmes de dotation et Programmes des cadres de direction);
- l'élaboration et l'application de méthodes et de normes pour la sélection des candidats aux emplois dans la fonction publique (Programmes de dotation, Programmes des cadres de direction et l'application de méthodes et Programmes de formation);
- l'administration d'un système d'appel contre les nominations (Appels et Enquêtes) et d'un système de recours contre les mutations (Administration);
- la vérification des activités de dotation (Vérification et Revue);
- les enquêtes relatives aux irrégularités ou injustices en matière de dotation (Appels et Enquêtes);
- l'application de l'article 33 de la LEPF qui traite des droits politiques des fonctionnaires (Administration); et
- la recommandation au gouverneur en conseil d'exclusions à l'égard des dispositions de la LEPF (Programmes de dotation et Programmes des cadres de direction).

Responsabilités non exclusives : La Commission de la fonction publique est aussi responsable de certaines fonctions qui ne sont pas de son ressort exclusif et qui lui sont déléguées par le Conseil du Trésor du Canada, y compris :

- la formation en gestion au niveau intermédiaire, en supervision et la formation spécialisée (Programmes de formation);
- la formation linguistique (Programmes de formation);

- des économies réalisées découlant de la fusion du Secrétariat exécutif et la Direction de la gestion ministérielle.

(0,2)

B. Données de base

1. Introduction

La Commission de la fonction publique est responsable de l'interprétation et de l'application du principe du mérite dans le processus de dotation de la fonction publique et est comptable au Parlement de l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Elle est désignée comme le ministère aux fins de l'application de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le ministre du Patrimoine canadien agissant en qualité de ministre compétent.

La LEFP régit la dotation dans la fonction publique et confère à la Commission le pouvoir exclusif de procéder aux nominations dans tous les ministères et organismes gouvernementaux qui ne jouissent pas de pouvoirs de dotation distincts en vertu d'une loi particulière. La Commission ne nomme pas les employés des organismes ayant la qualité d'«employeurs distincts», à l'exception de ceux de la Commission des relations de travail dans la fonction publique, de Pétrole et gaz des Indiens du Canada, du Bureau du surintendant des institutions financières, de l'Office national de l'énergie, du Groupe Communication Canada et du Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada. Ces «employeurs distincts», dont la liste figure à l'annexe I de la Partie II de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, sont les commissions et organismes de la fonction publique pour lesquels le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur. La LEFP confère également à la Commission le pouvoir d'approuver, à sa discrétion, des programmes d'équité en matière d'emploi proposés par le Conseil du Trésor ou, encore, par un administrateur général ou une administratrice générale. C'est-à-dire que la Commission doit faire la part entre mérite et équité en matière d'emploi, deux principes perçus à l'occasion comme étant contraires.

La LEFP autorise la Commission à déléguer aux ministères et organismes ses pouvoirs exclusifs de dotation. Grâce à la délégation, la Commission a pu confier aux ministères d'importantes responsabilités en matière de sélection et de nomination.

Quatre-vingt quatre pour cent des nominations faites au cours de l'exercice 1993-1994 l'ont été par des ministères possédant un pouvoir absolu à l'égard de tous les aspects du processus de dotation. Treize pour cent des nominations ont été faites selon un partage des responsabilités où les ministères sont investis de pouvoirs délégués en matière de dotation et où la Commission a une grande incidence sur le processus de dotation en effectuant des présentations. Les autres trois pour cent des nominations ont été faites par la Commission, qui maintient le contrôle absolu des secteurs qui se prêtent le mieux à un contrôle central en assurant le recrutement et la présentation de candidats et candidates dans le cadre des concours publics et le placement des bénéficiaires de priorité en dotation. Contrairement aux exercices précédents, des nominations pour une période déterminée de moins de trois mois et des nominations temporaires ont été effectuées en 1993-1994. Pour ce qui est du recrutement des membres du groupe de la direction et de l'avancement à l'intérieur de ce groupe, la Commission conserve tous les pouvoirs.

La LEFP stipule que, dans le cadre de son mandat et conformément aux dispositions et principes énoncés la Commission «met en oeuvre ou aide les administrateurs généraux à mettre en oeuvre des programmes de formation et de perfectionnement du personnel au sein de la fonction publique». C'est

2,5	• une sous-utilisation des fonds affectés au Programme de stagiaires en gestion;	(1,2)
0,1	• des économies nettes à cause de mesures de restriction des dépenses;	1,2
	compensés par :	
	• le projet du Système de dotation intégré; et	0,1
	• les coûts en personnel réels supérieurs à ce que prévoyait le Budget des dépenses.	
	Programmes des cadres de direction : Une sous-utilisation nette de 0,4 million de dollars découlant d'économies réalisées par les mesures de restriction des dépenses compensées par des coûts liés au programme Initiatives de mesures spéciales.	
	Vérification et Revue : Un dépassement de crédit de 0,2 million de dollars dû surtout à des coûts découlant d'un projet d'automatisation du travail de bureau.	
	Appels et Enquêtes : Un dépassement de crédit de 0,8 million de dollars attribuable principalement à une insuffisance salariale et à des coûts liés à un projet d'automatisation du travail de bureau.	
	Programmes de formation : Une sous-utilisation nette de 0,6 million de dollars attribuable aux facteurs suivants :	
	• une réduction des effectifs, des mesures de restriction des dépenses et une réduction au chapitre de la demande pour les services de formation linguistique;	(1,9)
	• un excédent net du Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel;	(0,4)
	compensés par :	
	• des ressources pour un projet pilote visant à améliorer les services de formation dans les régions; et	1,5
	• des coûts liés au déménagement au Centre Asticon .	0,2
	Administration : Un dépassement de crédit net de 3,7 million de dollars attribuable aux facteurs suivants :	
	• les ressources utilisées pour des initiatives ministérielles;	2,4
	• les coûts en personnel réels supérieurs à ce que prévoyait le Budget des dépenses;	1,2
	• les coûts associés aux programmes d'emploi pour étudiants;	0,3

Administration : Une augmentation de 3,0 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- des réaffectations internes de ressources utilisées principalement pour des initiatives ministérielles; 2,0
- le report des fonds inutilisés de l'année antérieure et les rajustements découlant de l'application du prix de transfert; et 0,8
- divers coûts en personnel. 0,2

Tableau 2 : Résultats financiers en 1993-1994

(en milliers de dollars)			
1993-1994			
	Budget des dépenses	Réel	Différence
Programmes de dotation*	66 378	60 997	(5 381)
Programmes des cadres de direction	6 695	6 307	(388)
Vérification et Revue	4 262	4 427	165
Appels et Enquêtes	5 133	5 950	817
Programmes de formation	33 252	32 666	(586)
Administration	26 904	30 566	3 662
Ressources humaines (ETP)**	142 624	140 913	(1 711)
	2 193	2 104	(89)

* Les dépenses du Système de dotation intégré sont incluses dans l'activité Programmes de dotation plutôt qu'Administration (référence : Comptes publics)

** Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.

Explication de la différence : Les dépenses en 1993-1994 ont été de 1,7 millions de dollars, soit 1,2 %, inférieures à ce que prévoyait le Budget des dépenses principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

(en millions de dollars)

Programmes de dotation : Une sous-utilisation nette de 5,4 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- un recouvrement moins élevé que prévu par les ministères des fonds affectés aux participants du programme Initiatives de mesures spéciales; (3,0)

Explication de la prévision de 1994-1995 : Les prévisions pour 1994-1995, qui comprennent les prévisions de dépenses supplémentaires, sont supérieures de 4 millions de dollars, soit 3,1 % à celles du Budget des dépenses principal de 1994-1995 qui s'établissaient à 129 millions de dollars (voir «Autorisations de dépenser», page 4). L'écart est attribuable aux facteurs suivants:

(en millions de dollars)

Programmes de dotation : Une augmentation nette de 1,2 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- le report des fonds inutilisés de l'année antérieure et les rajustements découlant de l'application du prix de transfert; 2,2
- le projet du Système de dotation intégré; 1,8

compensés par :

- des mesures de restriction des dépenses; et (2,1)
- des réaffectations internes. (0,7)

Programmes des cadres de direction : Une augmentation de 0,2 million de dollars attribuable au report des fonds inutilisés de l'année antérieure.

Vérification et Revue : Une augmentation de 0,2 million de dollars attribuable à des réaffectations internes et au report des fonds inutilisés de l'année antérieure.

Appels et Enquêtes : Une augmentation de 0,3 million de dollars attribuable à des réaffectations internes et au report des fonds inutilisés de l'année antérieure.

Programmes de formation : Une diminution nette de 0,9 million de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- des réaffectations internes; (1,7)
 - des mesures de restriction des dépenses; (0,1)
 - un déficit de fonctionnement moindre que prévu du Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel; (0,1)
- compensés par :
- le report des fonds inutilisés de l'année antérieure; et 0,6
 - divers coûts en personnel. 0,4

Programmes des cadres de direction : Une diminution nette de 0,5 million de dollars provenant des gains d'efficacité permanents imputables au Système de dotation intégré; au report en 1994-1995 de fonds inutilisés en 1993-1994; diminués par des réaffectations internes.

Vérification et Revue : Une diminution de 0,4 million de dollars principalement attribuable à des réaffectations internes et au report en 1994-1995 de fonds inutilisés en 1993-1994.

Appels et Enquêtes : Une diminution de 0,3 million de dollars principalement attribuable à des réaffectations internes et à des mesures de restriction des dépenses.

Programmes de formation : Une diminution de 1,2 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- des mesures de restriction des dépenses; (2,3)
- une réduction au chapitre de la formation linguistique obligatoire; (0,9)
- un report en 1994-1995 de fonds inutilisés en 1993-1994; (0,5)
- une insuffisance salariale en 1994-1995 au niveau des indemnités de départ et des congés de maternité; (0,4)

compensés par :

- des réaffectations internes; et 2,5
- des services de traduction en 1995-1996 0,4

Administration : Une diminution de 4,9 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- des réaffectations internes; (2,6)
- des mesures de restriction des dépenses; (1,4)
- un report en 1994-1995 de fonds inutilisés en 1993-1994; et (0,7)
- une insuffisance salariale en 1994-1995 au niveau des indemnités de départ et des congés de maternité. (0,2)

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1995-1996	Prévu 1994-1995	Différence	Détails à la page
Programmes de dotation	56 056	59 228	(3 172)	25	
Programmes des cadres de direction	6 258	6 735	(477)	30	
Vérification et Revue	3 956	4 362	(406)	35	
Appels et Enquêtes	4 824	5 163	(339)	38	
Programmes de formation	29 366	30 580	(1 214)	42	
Administration	22 113	27 015	(4 902)	48	
	122 573	133 083	(10 510)		
Ressources humaines (ETP)* :	1 963	1 958	5		

* Voir renseignements supplémentaires sur les ressources humaines au tableau 29, page 51.

Explication de la différence : Les besoins financiers pour 1995-1996 ont diminué de 10,5 millions de dollars par rapport aux prévisions de dépenses de 1994-1995, y compris les prévisions de dépenses supplémentaires. Cet écart est dû principalement à :

(en millions de dollars)

Programmes de dotation : Une diminution nette de 3,2 millions de dollars attribuable aux facteurs suivants :

- le Système de dotation intégré; (3,4)
- un report en 1994-1995 de fonds inutilisés en 1993-1994; (2,1)
- des mesures de restriction des dépenses; (1,2)
- une insuffisance salariale en 1994-1995 au niveau des indemnités de départ et des congés de maternité; (0,3)
- compensés par :
- une augmentation au chapitre du programme Initiatives de mesures spéciales; et 3,0
- des réaffectations internes; 0,8

• **Délégation des pouvoirs de dotation :** La Commission déterminera quels sont les assouplissements permis en vertu de la LBEFP et s'efforcera d'en faire bénéficier le plus possible les ministères pour soutenir leurs efforts de renouvellement et de réorganisation. Ces assouplissements incluent la possibilité d'adapter ou de rationaliser certains mécanismes, selon les capacités de la Commission et de ses ministères clients; cela, en veillant à ce que le Canada soit servi par une fonction publique compétente, non partisane et représentative. En 1995-1996, la Commission examinera la possibilité de déléguer des pouvoirs additionnels selon la taille et les besoins des ministères clients; elle examinera aussi les pouvoirs déjà délégués, pour vérifier si la délégation se poursuit de façon économique dans ces cas (voir la page 19).

• **Programmes pour les cadres :** La Commission a adopté un nouveau cadre pour l'établissement des zones de sélection et a rendu obligatoire l'échange de concours d'entrée au groupe de la direction. Ces mesures, qui prendront effet en février 1995, permettront une plus grande souplesse et contribueront à améliorer l'ouverture, la transparence et l'objectivité des activités de recrutement du personnel cadre (voir la page 20).

• **Examen des Appels et Enquêtes :** Avec l'aide d'autres partenaires, la Commission étudiera des modèles substitutifs de résolution des litiges afin d'accélérer les recours et de rendre les mécanismes plus économiques. Cela contribuera aussi à créer un climat de confiance. Le nombre de dossiers d'enquête ouverts, notamment les cas de harcèlement personnel, demeure élevé et les cas deviennent aussi de plus en plus complexes. Cependant, une approche fondée sur la médiation sans égard à la responsabilité améliorée la productivité dans ce domaine. En 1995-1996, la Commission prévoit employer davantage les mécanismes comme les audiences pour réunir les faits dont elle a besoin pour ses enquêtes en vertu de la LBEFP (voir la page 20).

• **Programme d'initiatives de mesures spéciales :** En 1994-1995, la Commission a mis sur pied, au nom du Secréariat du Conseil du Trésor, le nouveau Programme d'initiatives de mesures spéciales. Le programme est le fruit d'une restructuration des anciens Programmes de mesures spéciales. Il conserve les éléments les plus positifs de ces programmes, tout en introduisant de nouveaux éléments importants, susceptibles de répondre à l'évolution rapide de l'environnement social de la fonction publique. En 1995-1996, la Commission fera en sorte que l'équité en matière d'emploi devienne partie intégrante des programmes de perfectionnement et des services de recrutement (voir la page 21).

• **Programmes de recrutement externe et de perfectionnement :** La Commission a évalué tous les programmes et activités de recrutement externe. En 1995-1996, elle tentera donc de trouver la façon la plus appropriée d'en intégrer leur mise en application. Elle examinera la gestion et la prestation des programmes de perfectionnement et d'affectation afin de déterminer quels gains d'efficacité sont possibles et quelle est la façon d'intégrer les activités et les services; cela, dans un esprit de renouvellement, démarche essentielle pour répondre aux besoins actuels et futurs de la fonction publique (voir la page 22).

A. Plans pour 1995-1996 et rendement récent

I. Points saillants

Voici les points saillants des plans de la Commission pour 1995-1996 et des résultats récents de ses activités :

- **Restructuration du gouvernement et Examen des programmes :** La Commission entend être un partenaire et un aide dans le renouvellement de la fonction publique. Dans l'immédiate, elle contribuera à l'exploration de mécanismes équitables de transition; puis, elle élaborera des stratégies efficaces de renouvellement à moyen et à long terme. En 1995-1996, la Commission continuera de jouer un rôle central dans le cadre des activités de restructuration découlant de l'examen en dispensant des programmes et des services de soutien, afin de rendre possible le placement des fonctionnaires déclarés excédentaires et des autres personnes bénéficiant d'une priorité de nomination en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP). En collaboration avec le Secréariat du Conseil du Trésor, la Commission examinera différentes options en matière d'administration des priorités, de sorte à rendre le processus plus économique et à accroître sa capacité d'absorption advenant une augmentation du volume de priorités (voir la page 17).

- **Amélioration de la gestion des ressources humaines dans l'administration fédérale :** Ainsi, en 1995-1996, elle entreprendra de réviser les mécanismes de la fonction publique. La Commission explorera les possibilités d'emploi de ses produits et services d'une façon constructive à l'échelle internationale. Elle étudiera également ses activités avec les provinces et les territoires pour déterminer si une meilleure collaboration permettrait d'en améliorer l'efficacité et l'efficience (voir la page 18).

- **Coopération accrue avec les autres paliers de gouvernement :** En 1995-1996, la Commission explorera les possibilités d'emploi de ses produits et services d'une façon constructive à l'échelle internationale. Elle étudiera également ses activités avec les provinces et les territoires pour déterminer si une meilleure collaboration permettrait d'en améliorer l'efficacité et l'efficience (voir la page 18).
- **Amélioration des mécanismes de dotation :** La mise en oeuvre de la Loi sur la réforme de la fonction publique étant terminée, la Commission a consacré une plus grande attention à la mise au point et à l'amélioration des mécanismes de dotation gouvernementaux que ce soit au moyen des règlements, des politiques, de ses programmes ou d'autres instruments, conçus pour répondre aux besoins changeants de la fonction publique (voir la page 19).

* L'activité Programmes de formation comprend deux grandes sous-activités : Formation linguistique et Perfectionnement et formation du personnel. La sous-activité Perfectionnement et formation du personnel est financée principalement au moyen d'un fonds renouvelable et, partiellement, grâce à une subvention provenant des crédits de la Commission. Pour un rapprochement entre les besoins de trésorerie et le bénéfice ou déficit de fonctionnement du fonds, calculé selon la méthode de comptabilité d'exercice, voir le tableau 35, page 55.

B. Emploi des autorisations en 1993-1994 - Volume II des Comptes publics

Crédits	(en dollars)	Budget principal	Total disponible	Emploi réel
---------	--------------	------------------	------------------	-------------

Commission de la fonction publique

Dépenses du Programme

130 695 000

130 948 034

128 975 276

Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés

11 973 000

12 304 000

12 304 000

Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel

(44 000)

5 512 695

(386 002)

Dépense du produit de la disposition des biens de surplus de la Couronne

—

29 712

20 220

Total du Programme - Budgétaire

142 624 000

148 794 441

140 913 494

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1995-1996 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits	(en milliers de dollars)	Budget principal 1995-1996	Budget principal 1994-1995
140	Dépenses du Programme	110 961	116 821
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	10 841	11 527
(L)	Fonds renouvelable de la formation et du perfectionnement du personnel	771	747
Total de l'organisme		122 573	129 095

Crédit - Libellé et somme demandée

Crédit	(en dollars)	Budget principal 1995-1996
140	Commission de la fonction publique	
	Commission de la fonction publique - Dépenses du Programme	110 961 000

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1995-1996	4
B.	Emploi des autorisations en 1993-1994	5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1995-1996 et rendement récent	6
----	--	---

1.	Points saillants	6
2.	Sommaire des besoins financiers	8

B.	Données de base	13
----	-----------------	----

1.	Introduction	14
2.	Mandat	15
3.	Objectif du Programme	15
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	15

C.	Perspective de planification	17
----	------------------------------	----

1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	17
2.	Initiatives et état des initiatives annoncées antérieurement	17

D.	Efficacité du Programme	24
----	-------------------------	----

Section II

Analyse par activité

A.	Programmes de dotation	25
----	------------------------	----

B.	Programmes des cadres de direction	30
C.	Vérification et Revue	35
D.	Appels et Enquêtes	38

E.	Programmes de formation	42
F.	Administration	48

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	50
----	------------------------------------	----

1.	Besoins financiers par article	51
2.	Besoins en personnel	52
3.	Répartition des dépenses en capital	52
4.	Détail des grands projets d'immobilisations	53
5.	Coût net du Programme	54
6.	États financiers du fonds renouvelable	57

Documents de référence

	Index par sujet	57
--	-----------------	----

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé de ses plans et de son rendement actuels. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et aide à évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document est conçu pour aider le lecteur à trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présente à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans le plan de dépenses est mesurée en «équivalents temps plein (ETP)». L'ETP traduit la durée du travail fournie par l'employé chaque semaine en appliquant le coefficient des heures désignées aux heures de travail prévues.

Budget des dépenses 1995-1996

Partie III

Commission de la fonction publique
du Canada

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1995

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1996-III-42
ISBN 0-660-59724-1



Commission de
la fonction publique
du Canada



Budget des dépenses
1995-1996

Partie III

Plan de dépenses



Public Service Staff Relations Board

1995-96
Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1995

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1996-III-35
ISBN 0-660-59721-7



1995-96 Estimates

Part III

Public Service Staff
Relations Board

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This plan is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program including a description, information on background, objectives and planning perspective and performance information; these form the basis for the resources requested. Section II provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

It should be noted that, in accordance with the operating budget principles, human resource consumption reported in this expenditure plan will be measured in terms of employee full time equivalents (FTE). FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work.

Table of Contents

Spending Authorities

A. Authorities for 1995-96	4
B. Use of 1993-94 Authorities	5

Section I

Program Overview

A. Plans for 1995-96	
1. Highlights	6
2. Summary of Financial Requirements	6
B. Recent Performance	
1. Highlights	7
2. Review of Financial Performance	7
C. Background	
1. Introduction	8
2. Mandate	8
3. Program Objective	8
4. Program Description	9
5. Program Organization for Delivery	9
D. Planning Perspective	
1. External Factors Influencing the Program	9
2. Initiatives	10
3. Update on Previously Reported Initiatives	10
E. Program Effectiveness	10
F. Program Performance Information	10

Section II

Supplementary Information

A. Profile of Program Resources	
1. Financial Requirements by Object	13
2. Personnel Requirements	14
3. Net Cost of Program	15

Index	16
-------	----

Spending Authorities

A. Authorities for 1995-96 — Part II of the Estimates**Financial Requirements by Authority**

Vote	(thousands of dollars)	1995-96 Main Estimates	1994-95 Main Estimates
Public Service Staff Relations Board			
35	Program expenditures	5,473	5,523
(S)	Contributions to employee benefit plans	480	520
Total Agency		5,953	6,043

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1995-96 Main Estimates
Public Service Staff Relations Board		
35	Public Service Staff Relations Board - Program expenditures	5,473,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1995-96 Main Estimates		Total	1994-95 Main Estimates
	<u>Budgetary</u>			
	Operating	Capital		
Staff Relations Administration	5,862	91	5,953	6,043

B. Use of 1993-94 Authorities — Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Public Service Staff Relations Board				
35	Program expenditures	6,384,000	6,384,000	5,789,604
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	1,577	-
(S)	Contributions to employee benefit plans	572,000	572,000	572,000
Total Program - Budgetary		6,956,000	6,957,577	6,361,604

Section I

Program Overview

A. Plans for 1995-96

1. Highlights

The Public Service Staff Relations Board is the neutral, third party agency established to administer the Public Service Staff Relations Act, the Parliamentary Employment and Staff Relations Act and certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health of employees in the Public Service. The Board makes determinations on the variety of proceedings coming before it, providing reasoned decisions to the parties without delay. The Board will continue to apply its philosophy of providing assistance to the parties in settling differences. The Board will continue to adapt its processes and procedures as necessary for the implementation of the provisions of Bill C-26, the Public Service Reform Act (S.C. 1992 c. 54).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Change
Staff Relations Administration	5,953	6,043	(90)
Human Resources * (FTE)	66	74	(8)

* See Figure 7, page 14, for additional information on Human Resources.

Explanation of Change: The financial requirements are 1% or \$90K lower than the 1994-95 requirements. This decrease is due primarily to:

• Transfer of translation services from Public Works and Government Services Canada	\$ 332,000
• Program review reductions	(300,000)
• 1993 budget and restructuring reductions	(108,000)
• Salary increment freeze	(14,000)
	<hr/> (\$90,000)

B. Recent Performance

1. Highlights

- The Board is in the process of implementing the recommendations flowing from an organizational review conducted by Deloitte and Touche Management Consultants. The objective of the organizational review was to review and to provide recommendations to reorganize the PSSRB to effectively and efficiently meet its mandated responsibilities. The first phase of the reorganization, scheduled to be implemented over a three-year period, resulted in a 22% reduction in FTEs in fiscal year 1994-95. When this figure is adjusted to exclude 11 order in council appointees, the actual reduction in full time staff represents a cut of 26%. When the reorganization is fully implemented the reduction in full time staff will be 31%.
- The Board encouraged the Public Service Alliance of Canada, the largest bargaining agent, and Treasury Board to pursue a system of expedited grievance adjudication in order that time and resources be saved. An agreement of the parties was reached in June of 1994 and the pilot project commenced in December of 1994.
- The Board implemented the first phase of its new case management system which will automate activities involved in the administration of cases received by the Board.
- The Board, through its Mediation services, conducted a series of workshops, in Ottawa, on grievance mediation for representatives of employers and bargaining agents. A further series of workshops on dispute resolution skills are being conducted in regional centres across the country for representatives of the parties. These latter workshops have been organized and conducted jointly with the National Joint Council.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94		
	Actual	Main Estimates	Change
Staff Relations Administration	6,361	6,956	(595)
Human Resources * (FTE)	79	89	(10)

* See Figure 7, page 14, for additional information on Human Resources.

Explanation of Change: Pursuant to the Public Sector Compensation Act (S.C. 1991 c. 30), the Board continued to experience the effects of the two-year freeze on collective bargaining. As a result, the organization lapsed approximately 9% of its main estimates.

C. Background

1. Introduction

The Public Service Staff Relations Board is the neutral, third party, quasi-judicial tribunal responsible for the administration of the Public Service Staff Relations Act which in 1967 established a system of collective bargaining and grievance adjudication in the federal Public Service. In the Spring of 1986 the Board became responsible for certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning safety and health of public servants. Furthermore, in late 1986 the Board became responsible for the collective bargaining system under the provisions of the Parliamentary Employment and Staff Relations Act affecting employees of the House of Commons, the Senate and the Library of Parliament. The Board is designated as a department within the meaning and purpose of the Financial Administration Act and has been declared to be a separate employer.

A total of 218,263 employees are encompassed in 159 bargaining units for which 25 employee organizations have been certified as bargaining agents under the PSSR Act. The Treasury Board acts for the government as the employer for 80 units in the central administration. The employees of the remaining 81 units are in the employ of 10 separate employers, the three largest of which are the National Research Council, the Staff of the Non-Public Funds, Canadian Forces⁽¹⁾ and the National Film Board. In addition, there are some 24,000 public servants who are not subject to collective bargaining but who are entitled to remedial procedures before the Board. Under the Parliamentary legislation, there are three employers, the House of Commons, the Senate and the Library of Parliament, and six bargaining agents have been certified to represent about 1,900 employees in 13 bargaining units.

2. Mandate

The mandate of the Board is to effectively and efficiently administer the systems of collective bargaining and grievance adjudication established under the Public Service Staff Relations Act and the Parliamentary Employment and Staff Relations Act, as well as certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health applicable to employees in the Public Service.

3. Program Objective

To provide the framework within which the various rights and responsibilities of participants to collective bargaining in the Public Service are to be exercised.

⁽¹⁾ Employer of civilians employed on Canadian Forces Bases who provide services, which are self-financing, including social clubs, recreational facilities and retail outlets.

4. Program Description

The Public Service Staff Relations Board is a quasi-judicial statutory tribunal responsible for the administration of the systems of collective bargaining and grievance adjudication established under the Public Service Staff Relations Act and the Parliamentary Employment and Staff Relations Act. In addition, it is responsible for the administration of certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health applicable to employees in the Public Service. Proceedings before the Board include applications for certification, revocation of certification, complaints of unfair labour practices, the designation of positions as necessary in the interest of the safety or security of the public, identification of managerial and confidential positions and references of safety officers' decisions and complaints under the safety and health provisions of Part II of the Canada Labour Code. As well, the Board provides a mediation and conciliation service to assist the parties in the resolution of their differences. This service enables many matters to be settled without resort to formal proceedings before the Board.

The Board also provides physical premises and administrative support services to the National Joint Council which is a consultative body of representatives of employers and employees for the determination of terms and conditions of employment that do not lend themselves to unit by unit bargaining.

5. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Board has only one activity which is synonymous with the program.

Organization: The Public Service Staff Relations Act provides for a Board composed of a Chairperson, a Vice-Chairperson, not less than three Deputy Chairpersons and such other full-time and part-time members as the Governor in Council considers necessary to discharge the responsibilities of the Board.

The Chairperson is the Chief Executive Officer. There are three directors all reporting to the Chairperson. These are Legal Services, Mediation Services, and the Secretary of the Board who is responsible for all operational and support functions. The Chairperson is responsible to Parliament through the President of the Privy Council, the Minister responsible for laying before Parliament the annual report of the Board. The Board has its offices in Ottawa.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Ultimately, the every day concerns of public servants as expressed through their bargaining agents and the concerns of the public service employers in managing the public service and implementing the programs approved by the government of the day, become the factors determining the workload of the Board, both in quantity and type of dispute requiring attention. Notwithstanding the continuing effect of wage restraint legislation, it is anticipated that the major issue of concern to public servants will continue to be that of job security.

2. Initiatives

The Public Service Staff Relations Board has identified the following initiative for 1995-96:

- The Board will monitor the effectiveness of the expedited adjudication pilot project (referred to under RECENT PERFORMANCE HIGHLIGHTS, p. 7) which commenced in December 1994.

3. Update on Previously Reported Initiatives

The Public Service Staff Relations Board identified the following initiative for 1994-95:

- The Board will continue to adjust its policies, processes and procedures as required to accommodate legislative amendments resulting from the Public Service Reform Act. The Board will arrange periodic meetings with the parties with respect to the application and effect of these amendments on both their respective positions and the operations of the Board.

Further to this initiative, the Board has achieved the following:

- The Board has reviewed and revised the majority of its policies, processes and procedures in areas impacted by the amendments resulting from the Public Service Reform Act.

E. Program Effectiveness

To ensure the effective realization of its mandate, the Board closely monitors the proceedings coming before it to ensure their expeditious handling from initial application or reference to final disposition. The Board also ensures that its jurisprudence is available to assist individuals, the immediate parties to collective bargaining and the staff relations community at large through the publication and distribution of its decisions. The principal vehicle is the PSSRB Decisions. This publication, which is issued twice yearly, contains a digest of all decisions. As well, the Annual Report of the Board includes significant developments in its jurisprudence. Ultimately, the only way to evaluate the effectiveness of the Board is to determine whether it has been successful in administering the legislation in such a way as to maintain the integrity of the collective bargaining system in the Public Service, while at the same time encouraging the parties, through the Board's mediation services, to resolve differences without formal proceedings before the Board.

F. Program Performance Information

Figure 3 presents a record of the number of references to adjudication made to the Board from the 1990-91 fiscal year to 1994-95. It should be noted that whether cases are heard or are settled or withdrawn at or before hearings, the processing work is the same; files are opened, correspondence exchanged, hearing schedules drawn up, cases assigned to Board Members, hearing sites reserved, support staff allocated and, finally, decisions are issued to the parties terminating the proceedings.

Figure 3: References to Adjudication

Fiscal Year	Brought Forward	Receipts	Overall Total	Dispositions Total
1994-95	1,518 ⁽¹⁾	1,000 ⁽²⁾	2,518 ⁽²⁾	1,400 ⁽²⁾
1993-94	1,277	1,720	3,000	1,482
1992-93	680	1,699	2,379	1,099
1991-92	846	881	1,727	1,047
1990-91	332	1,725	2,057	1,211

⁽¹⁾ Actual⁽²⁾ Forecast

A good indicator of the adjudication workload of the Board can be seen in figure 4, which reflects the actual and projected number of hearings scheduled and held.

Under the system established by the Board about five years ago, six to eight cases are scheduled for hearing each week at major centers across Canada, with one hearing to follow the other until the cases are disposed of or the time has expired. The system is designed to cause the parties to examine the merits of their cases at a much earlier time.

This feature, combined with the increasing involvement of the Board's Mediation Services with the parties prior to hearings, has resulted in more settlements and withdrawals prior to hearings. There is often an agreed statement of facts prepared which limits and/or clarifies the outstanding issues which facilitates the hearing of a case and reduces the hearing time required.

Figure 4: Adjudication Hearing Workload

	Estimates 1995-96	Projected ⁽¹⁾ 1994-95	Actual 1993-94
Hearings Scheduled	400	400	374
Hearings Held	225	225	201
(Number of days)	400	400	520

⁽¹⁾ Based on actual six months 1994-95.

The variety of other proceedings, some of which are referred to below and some of which are contained in figure 5, that come before the Board for decision are dependent on the applications, references and complaints coming from employees, bargaining agents and the various employers. They include matters such as applications for certification and revocation, complaints of unfair labour practices including the duty of fair representation, the designation of positions as necessary in the interest of the safety or security of the public, references and complaints under Part II of the

Canada Labour Code, and determination of managerial and confidential positions. The frequency with which the Board is called on to provide its services, and the scope and complexity of the issues involved, depend on the degree to which the parties to collective bargaining have by themselves been able to resolve their differences. The resource requirements are directly related to the above considerations. Due to the difficulty in determining the demand for services, the Board forecasts its workload and resource requirements based on its past experience in administering the PSSRA.

With respect to references and complaints under Part II of the Canada Labour Code, and the effect of proceedings under the Parliamentary Employment and Staff Relations Act, the Board is continuing to monitor the level of workload and has forecasted resource requirements based on that experience to date.

Figure 5 presents the projected workload of certain other proceedings coming before the Board for 1994-95.

Figure 5: Other Proceedings Workload

	Estimates 1995-96	Projected 1994-95	Actual 1993-94
Cconciliation Boards	0	0	0
Arbitration Boards	2	5	2
Cconciliation/Mediation	5	8	0
Complaint/Grievance Mediation	200	200	148
Examination/Mediation - Managerial and Confidential Exclusions	90	12	4
Section 34 - Determination of membership	0	2	0
Request for fact finder	0	0	1

Section II
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Service Staff Relations Board expenditures by object are presented in Figure 6.

Figure 6: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Personnel			
Salaries and wages	3,696	3,998	4,456
Contributions to employee benefit plans	480	520	572
	4,176	4,518	5,028
Goods and services			
Transportation and Communications	457	430	382
Information	118	118	81
Professional and Special Services	643	347	405
Rentals	32	31	22
Purchased repair and upkeep	47	46	72
Utilities, materials and supplies	149	212	154
Other subsidies and payments	240	250	—
	1,686	1,434	1,116
Total operating	5,862	5,952	6,144
Capital			
Minor Capital*	91	91	217
Controlled Capital**	—	—	—
Total Expenditures	5,953	6,043	6,361

* Minor capital is the residual after the amount of controlled capital has been established. In accordance with the Operating Budget principles, these resources would be interchangeable with Personnel and Goods and Services expenditures.

** Controlled capital contains budgetary expenditures for investment in: the acquisition of land, buildings and engineering structures and works; the acquisition or creation of other capital assets considered essential to ongoing program delivery; and major alterations, modifications or renovations that extend the use of capital assets or change their performance or capability.

2. Personnel Requirements

The Public Service Staff Relations Board is a labour intensive organization with personnel costs (including statutory contributions to employee benefit plans) constituting approximately 71% of total operating costs.

Figure 7: Details of Personnel Requirements

	Full-time Equivalents			Current Salary Range	1995-96 Average Salary Provision
	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94		
OIC Appointments ⁽¹⁾	11	11	11	53,600 - 170,500	103,745
Executive ⁽²⁾	5	5	5	63,300 - 128,900	85,170
Scientific and Professional	4	5	4	26,132 - 128,900	77,857
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	10	9	9	17,994 - 75,002	46,700
Computer Systems					
Administration	3	4	5	24,060 - 78,759	51,984
Financial Administration	1	1	1	15,981 - 71,883	-
Information Services	2	2	2	17,849 - 67,814	45,267
Personnel Administration	-	3	10	16,882 - 69,291	-
Programme Administration	5	5	4	17,994 - 75,002	47,054
Technical	1	1	1	16,608 - 75,927	-
Administrative Support					
Clerical and Regulatory	15	19	17	16,999 - 41,724	31,666
Office Equipment	3	2	2	16,648 - 33,218	29,626
Secretarial, Stenographer & Typing	6	7	8	16,847 - 41,991	33,218
	66	74	79		

Note 1: Full-time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note 2: The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1994. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

⁽¹⁾ This includes all those at the DM level and all GICs.

⁽²⁾ This includes all those in the EX-1 to EX-5 range inclusive.

3. Net Cost of Program

The Board's 1995-96 Estimates include only authorities to be voted and statutory authorities. When describing the Program on a full cost basis other costs must be considered.

Figure 8: Total Cost of the Program for 1995-96

(thousands of dollars)	Main Estimates 1995-96	Add* Other Costs	Estimated Total Program Cost	
			1995-96	1994-95
	5,953	1,816	7,769	7,810

* Other costs of \$ 1,816,000 consist of: (\$000)

- Accommodation received without charge from Public Works 1,598
- Employee benefits covering the Employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat 211
- Cheque issue and other accounting services received without charge from Government Services Canada 7

Index

A

Alternative dispute resolution 7, 10, 11

Arbitration 12

B

Bargaining agents 8, 9, 11

Bargaining units 7

C

Canada Labour Code 6, 8, 9, 12

Case management system 7, 11

Certification 9, 11

Chairperson 9

Collective bargaining 9, 10

Complaints 9, 11

Conciliation 9, 12

Conditions of employment 9

D

Decisions 6, 10

Deputy Chairperson 9

Designations 9, 11

Duty of fair representation 11

E

Employee benefit plans 4, 5

Employers 8, 11

Excluded Employees 9

Expedited adjudication 7, 10

F

Financial Administration Act 8

G

Grievance adjudication 8, 9

H

Hearings 10, 11

House of Commons 8

J

Job security 9

Jurisprudence 10

L

Library of Parliament 8

M

Mediation 7, 9, 10, 11, 12

N
National Film Board 8
National Joint Council 7, 9
National Research Council 8

O
Occupational Health and Safety 6, 8, 9
Organizational review 7

P
Parliamentary Employment and Staff Relations Act 6, 8, 12
Privy Council 9
PSSRB Decisions 10
Public Sector Compensation Act (S.C. 1991 c. 30) 7
Public Service Reform Act (S.C. 1992 c. 54)(Bill C-26) 6, 10
Public Service Staff Relations Act (PSSRA) 6, 8, 9
References to Adjudication 10, 11
Reorganization 7

S
Senate 8
Separate Employers 8
Staff of the Non-Public Funds, Canadian Forces 8

T
Terms and conditions of employment 9
Treasury Board 8

V
Vice-Chairperson 9

W
Workshops 7

M	Manquement au devoir de représentation juste	11
	Médiation	7, 9, 10, 12
N	Modèles substitutifs de règlement des différends	7, 10, 11
	Négociations collectives	9, 10
O	Office national du film	8
P	Personnel des fonds non publics des Forces canadiennes	8
	Plaintes	9, 11
	Président	9
	Président suppléant	9
R	Recueil de décisions de la CRTFP	10
	Régimes d'avantages sociaux des employés	9
	Restructuration	7
S	Revue organisationnelle	7
	Santé et sécurité au travail	6, 8, 9
	Sécurité d'emploi	9
	Sénat	7, 8
U	Système de gestion des affaires	7, 11
	Unités de négociation	8
V	Vice-président	8

Index

A

Accréditation 9

Agents négociateurs 7, 8

Arbitrage 12

Arbitrage accéléré 7

Arbitrage des griefs 9

Ateliers 7

Audiences 10, 11

B

Bibliothèque du Parlement 8

C

Chambre des Communes 8

Code canadien du travail 6, 8, 9, 11

Conciliation 12

Conditions de travail 9

Conseil du trésor 8

Conseil national de recherches 8

Conseil national mixte 9

Conseil privé 9

D

Décisions 6, 10

Désignations 11

E

Employés exclus 9

Employeurs 8

Employeurs distincts 8

G

Griefs 8, 9

Griefs renvoyés 10, 11

J

Jurisprudence 10

L

Loi sur la gestion des finances publiques 8

Loi sur la réforme de la fonction publique (L.C. 1992 ch. 54)(projet de loi C-26) 6, 10

Loi sur les relations de travail au Parlement 6, 8, 12

Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP) 6, 8, 9, 12

Loi sur la rémunération du secteur public (L.C. 1991 ch. 30) 7

16 (Commission des relations de travail dans la fonction publique)

3. Coût net du Programme

Le Budget des dépenses de la Commission pour 1995-1996 englobe seulement les dépenses qui seront effectuées en vertu des crédits votés ou prévus par la Loi. Lorsqu'il s'agira d'indiquer le coût total du Programme, il faudra tenir compte d'autres dépenses.

Tableau 8 : Coût total du Programme pour 1995-1996

(en milliers de dollars)		Budget	Plus*	Côt estimatif total
		principal	autres	du Programme
		1995-1996	coûts	1995-1996 1994-1995
		5 953	1 816	7 769
				7 810

* Les autres coûts de 1 816 000 \$ comprennent:

- Locaux fournis sans frais par Travaux publics
- Avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes des régimes d'assurance et des frais payés par le secrétariat du Conseil du Trésor
- Emission des chèques et autres services comptables fournis sans frais par Approvisionnement et Services

1 598
211
7

2. Besoins en personnel

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un organisme de main-d'œuvre dont les frais touchant le personnel (compte tenu des contributions réglementaires aux régimes d'avantages sociaux) constituent environ 71 % de l'ensemble des frais de fonctionnement.

Tableau 7: Détails des besoins en personnel

Équivalents temps plein	Budget des dépenses		Échelle des traitements		Provision pour le traitement annuel moyen 1995-1996
	Prévu	Réel	1993-1994	actuelle	
	1994-1995	1993-1994	1993-1994	actuelle	
Nominations par DC ⁽¹⁾	11	11	11	53 600 - 170 500	103 745
Direction ⁽²⁾	5	5	5	63 300 - 128 900	85 170
Scientifique et professionnelle	4	5	4	26 132 - 128 900	77 857
Administration et service extérieur					
Services administratifs	10	9	9	17 994 - 75 002	46 700
Gestion des ordinateurs	3	4	5	24 060 - 78 759	51 984
Services des finances	1	1	1	15 981 - 71 883	-
Services d'information	2	2	2	17 849 - 67 814	45 267
Gestion du personnel	-	3	10	16 882 - 69 291	-
Administration des programmes	5	5	4	17 994 - 75 002	47 054
Technique	1	1	1	16 608 - 75 927	-
Soutien administratif					
Comis	15	19	17	16 999 - 41 724	31 666
Mécanographie	3	2	2	16 648 - 33 218	29 626
Secrétariat	6	7	8	16 847 - 41 991	33 218
	66	74	79		

Nota 1:

L'expression "équivalents temps plein" désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. L'ETP exprime la durée du travail fourni par l'employé chaque semaine à l'aide du coefficient des heures désignées, divisées par les heures régulières de travail. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais il en est fait état dans la Partie III du Budget des dépenses au regard des besoins en dépenses de personnel indiqués dans le Budget des dépenses.

Nota 2:

La colonne "échelle des traitements actuelle" indique les échelles de traitement par groupe professionnel, en estimatif y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite. Il se peut que les comparaisons d'une année à l'autre des moyennes soient modifiées par les changements qui surviennent au chapitre de la répartition des éléments qui sous-tendent les calculs.

⁽¹⁾ Postes de DM et postes dont le titulaire est nommé par le gouverneur en conseil.

⁽²⁾ Postes de EX-1 à EX-5 inclusivement.

14 (Commission des relations de travail dans la fonction publique)

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Le tableau 6 montre, par article, les dépenses de la Commission des relations de travail dans la fonction publique.

Tableau 6: Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	1995-1996	1994-1995	Réel 1993-1994
Personnel			
Traitements et salaires	3 696	3 998	4 456
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	480	520	572
Biens et services			
Transports et communications	457	430	382
Information	118	118	81
Services professionnels et spéciaux	643	347	405
Location	32	31	22
Achat de services de réparation et d'entretien	47	46	72
Services publics, fournitures et approvisionnements	149	212	154
Autres subventions et paiements	240	250	—
Total des dépenses de fonctionnement	1 686	1 434	1 116
Capital			
Dépenses en capital secondaires*	91	91	217
Dépenses en capital contrôlées**	—	—	—
Total des dépenses	5 953	6 043	6 361

* Le facteur "dépenses en capital secondaires" correspond au montant qui reste après que le montant des dépenses en capital a été décidé. D'après les principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, ces ressources sont censées être interchangeables avec les dépenses touchant le personnel et celles qui concernent les biens et services.

** Le facteur "dépenses en capital contrôlées" doit contenir les dépenses budgétaires associées aux éléments suivants: l'acquisition de terrains, de structures et d'ouvrages de génie civil; l'acquisition ou la création d'autres éléments d'actif considérés indispensables à l'exécution du programme, et les transformations, modifications ou renouvellements importants apportés à des éléments d'actif, qui en prolongent la durée de vie utile ou en changent les caractéristiques de rendement.

est appelée à fournir ses services et la portée et la complexité des questions qu'elle doit trancher sont fonction de la mesure dans laquelle les parties à la négociation collective réussissent à s'entendre entre elles sur les différends. Les besoins en ressources sont directement liés à ces facteurs. Étant donné qu'il est difficile de déterminer d'avance la demande de services, la Commission se fonde sur son expérience de l'application de la LRTFP pour prévoir sa charge de travail et les ressources dont elle aura besoin.

Dans le cas des renvois et des plaintes fondés sur la partie II du Code canadien du travail ainsi que des affaires à examiner en vertu de la Loi sur les relations de travail au Parlement, la Commission continue de surveiller sa charge de travail et a prévu ses besoins en ressources en se fondant sur l'expérience acquise jusqu'à maintenant.

Le tableau 5 fait état des prévisions de la charge de travail constituée des autres affaires dont la Commission sera saisie en 1994-1995.

Tableau 5: Charge de travail constituée d'autres affaires

	Budget des dépenses 1995-1996	Prévu 1994-1995	Réel 1993-1994
Bureaux de conciliation	0	0	0
Conseils d'arbitrage	2	5	2
Conciliation/Médiation	5	8	0
Médiation plaintes/griefs	200	200	148
Examens - Médiation			
- Exclusion des postes de direction			
ou de confiance	90	12	4
Article 34 - Détermination de l'appartenance	0	2	0
Demande d'enquête	0	0	1

Tableau 3: Griets renvoyés à l'arbitrage

Année financière	Affaires reportées	Nouvelles affaires reçues	Total global	Total des affaires réglées
1994-1995	1 518 ⁽¹⁾	1 000 ⁽²⁾	2 518 ⁽²⁾	1 400 ⁽²⁾
1993-1994	1 277	1 720	3 000	1 482
1992-1993	680	1 699	2 379	1 099
1991-1992	846	881	1 727	1 047
1990-1991	332	1 725	2 057	1 211
(1) Réel				
(2) Prévu				

Le tableau 4, dont les données font état du nombre d'audiences tenues et prévues, donne une bonne idée de la charge de travail de la Commission au chapitre de l'arbitrage des griets.

Le système établi il y a environ cinq ans permet à la Commission de mettre au rôle six à huit affaires par semaine dans des grands centres du Canada. Celles-ci sont entendues les uns après les autres jusqu'à ce que la liste soit épuisée ou que le délai prévu soit expiré, ce qui incite les parties à examiner le bien-fondé de leurs positions beaucoup plus tôt.

Grâce à cette méthode et à un recours plus fréquent aux Services de médiation de la Commission avant les audiences, un plus grand nombre d'affaires sont réglées ou retirées avant d'être entendues. Il arrive souvent que les parties établissent un énoncé conjoint des faits qui permet de restreindre ou de clarifier les questions encore en litige, ce qui facilite le déroulement de l'audience et en réduit la durée.

Tableau 4: Charge de travail en audiences d'arbitrage de griets

Budget des dépenses	Prévu ⁽¹⁾	Réel
1995-1996	1994-1995	1993-1994
400	400	374
225	225	201
(nombre de jours)	400	520

(1) D'après les chiffres des six premiers mois de 1994-1995.

La diversité des autres affaires dont la Commission est saisie, dont certaines font l'objet du tableau 5 et d'autres sont mentionnées ci-dessous, tient aux requêtes, aux plaintes et aux litiges qui lui sont soumis par les employés, les agents négociateurs et les employeurs. Il s'agit d'affaires telles que des demandes d'accréditation ou de révocation d'accréditation, des plaintes pour pratique déloyale de travail, notamment des plaintes pour manquement au devoir de représentation juste, des affaires portant sur la désignation des postes nécessaires pour la sécurité du public, des renvois et des plaintes fondées sur la partie II du Code canadien du travail et des affaires portant sur la détermination des postes de gestion ou de confiance. La fréquence à laquelle la Commission

2. Initiatives

En 1995-1996, la Commission des relations de travail dans la fonction publique entend prendre les initiatives suivantes :

- La Commission surveillera l'efficacité de l'arbitrage accéléré (voir la rubrique RENDMENT RÉCENT, POINTS SAILLANTS, page 7), qui fait l'objet d'un projet pilote dont la mise en oeuvre a commencé en décembre 1994.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

La Commission des relations de travail dans la fonction publique entendait prendre les initiatives suivantes en 1994-1995 :

- La Commission continuera de modifier au besoin ses politiques, ses méthodes et ses procédures en fonction des changements législatifs retard depuis l'étape initiale de la fonction publique. La Commission tiendra des rencontres périodiques avec les parties afin de discuter de l'application de ces modifications et de leurs conséquences tant pour leurs positions respectives que pour les activités de la Commission.

Dans le cas de cette initiative, la Commission a réalisé ce qui suit :

- La Commission a revu et révisé la majorité de ses modifications, de ses méthodes et de ses procédures dans les domaines touchés par les modifications découlant de la Loi sur la réforme de la fonction publique.

E. Efficacité du Programme

Pour s'assurer qu'elle remplit efficacement son mandat, la Commission surveille étroitement les affaires qui lui sont présentées et voit à ce qu'elles soient traitées sans retard depuis l'étape initiale de la présentation ou du renvoi à l'arbitrage jusqu'au règlement final. Par la publication et la diffusion de ses décisions, la Commission s'assure que sa jurisprudence est accessible au public, aux parties directement engagées dans la négociation collective et à tous ceux qui oeuvrent dans le domaine des relations de travail. La principale publication de ce genre est le Recueil de décisions de la CRTFP, un abrégé de toutes les décisions, qui est publié deux fois par année. À noter également le Rapport annuel où l'on trouve de nouveaux et importants éléments de sa jurisprudence. En fin de compte, pour évaluer l'efficacité de la Commission, il suffit de se demander si celle-ci a su appliquer les lois de façon à maintenir l'intégrité du régime de négociation collective dans la fonction publique tout en encourageant les parties, par l'intermédiaire de ses services de médiation, à résoudre leurs différends sans qu'elle n'ait à tenir d'audience officielle.

F. Données sur le rendement du Programme

Le tableau 3 présente un relevé des griefs renvoyés à la Commission pour arbitrage au cours de la période allant de 1990-1991 à 1994-1995. Il ne faut pas oublier une chose : que les affaires soient entendues ou non, ou qu'elles soient réglées ou retirées avant ou pendant l'audience, le travail lié à leur traitement reste le même, c'est-à-dire qu'il faut établir des dossiers, correspondre avec les intéressés, dresser le calendrier des audiences, assigner les affaires aux commissaires, réserver des salles d'audience, assurer l'affectation du personnel de soutien nécessaire et, enfin, communiquer aux parties une décision mettant un terme à l'affaire.

4. Description du Programme

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un tribunal quasi judiciaire créé par la loi et chargé d'appliquer les régimes de négociation collective et d'arbitrage des griefs établis en exécution de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et de la Loi sur les relations de travail au Parlement. En outre, elle est responsable de l'application de certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la sécurité et la santé des fonctionnaires fédéraux. Les affaires dont la Commission est saisie comprennent les demandes d'accréditation et de révocation d'accréditation, les plaintes de pratique déloyale de travail, la désignation des postes jugés nécessaires pour la sécurité du public, l'identification des postes de direction ou de confiance, le renvoi de décisions d'agents de sécurité, ainsi que les plaintes déposées en vertu des dispositions "Sécurité et santé au travail" de la partie II du Code canadien du travail. De plus, la Commission assure des services de médiation et de conciliation afin d'aider les parties à résoudre leurs différends. Grâce à ces services, de nombreuses affaires peuvent être résolues sans que la Commission n'ait à tenir d'audience officielle.

La Commission fournit également des locaux et assure des services administratifs au Conseil national mixte, un organisme consultatif composé de représentants des employeurs et des employés et dont le rôle consiste à négocier les conditions de travail qui ne se prêtent pas à la négociation par unité de négociation.

5. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure par activité: Le Programme de la Commission ne comporte qu'une seule activité.

Organisation: La Loi sur les relations de travail dans la fonction publique établit comme suit la composition de la Commission: un président, un vice-président, au moins trois présidents suppléants et autant de commissaires à plein temps et à temps partiel que le gouverneur en conseil estime nécessaires à son fonctionnement.

Le président est le premier dirigeant de la Commission. Celle-ci compte trois directeurs qui relèvent tous de lui et qui sont chargés des secteurs suivants: le Contentieux, les Services de médiation et le Secréariat de la Commission qui est responsable des Opérations et des fonctions de soutien. Le président est comptable au Parlement par l'intermédiaire du président du Conseil privé, le ministre chargé de déposer le rapport annuel de la Commission au Parlement. La Commission a son siège à Ottawa.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

En dernière analyse, ce sont les préoccupations quotidiennes des fonctionnaires exprimées par leurs agents négociateurs, de même que les préoccupations des employeurs appelés à assurer la gestion de la fonction publique et à appliquer les programmes approuvés par le gouvernement qui déterminent la charge de travail de la Commission, c'est-à-dire la quantité aussi bien que le genre de litiges à régler. Bien que les lois sur les restrictions salariales continuent de s'appliquer, on prévoit que le principal sujet de préoccupation des fonctionnaires fédéraux restera la sécurité d'emploi.

C. Données de base

1. Introduction

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un tribunal indépendant et quasi judiciaire chargé d'appliquer, à titre de tierce partie, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique qui, en 1967, a établi un régime de négociation collective et une procédure de règlement des griefs dans la fonction publique fédérale. Au printemps de 1986, la Commission a été chargée d'appliquer certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la santé et la sécurité des fonctionnaires fédéraux. De plus, à la fin de 1986, elle a été investie de la responsabilité d'appliquer le régime de négociation collective établi en vertu de la Loi sur les relations de travail au Parlement, qui vise les employés de la Chambre des communes, du Sénat et de la Bibliothèque du Parlement. La Commission est un ministère au sens de la Loi sur la gestion des finances publiques et est désignée comme un employeur distinct.

Il existe 159 unités de négociation formées de 218 263 fonctionnaires au total et pour lesquelles 25 organisations syndicales ont été accréditées à titre d'agents négociateurs en vertu de la LRTFP. Quatre-vingt de ces unités de négociation relèvent de l'administration centrale et ont pour employeur le Conseil du Trésor qui agit au nom du gouvernement. Les employés des 81 autres unités relèvent de 10 employeurs distincts dont les 3 plus importants sont le Conseil national de recherches, le Personnel des fonds non publics des Forces canadiennes⁽¹⁾ et l'Office national du film. En outre, quelque 24 000 autres fonctionnaires ne sont pas assujettis à la négociation collective, mais peuvent quand même se prévaloir des procédures de redressement qui relèvent de la compétence de la Commission. Quant à la Loi sur les relations de travail au Parlement, elle s'applique à 3 employés, soit la Chambre des communes, le Sénat et la Bibliothèque du Parlement, et 6 agents négociateurs ont été accrédités pour représenter environ 1 900 employés compris dans 13 unités de négociation.

2. Mandat

La Commission a pour mandat d'administrer avec efficacité et efficacité les régimes de négociation collective et d'arbitrage des griefs établis par la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et par la Loi sur les relations de travail au Parlement. Elle est aussi chargée d'appliquer certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la sécurité et la santé au travail et qui s'appliquent à la fonction publique.

3. Objectif du Programme

Fixer les cadres à l'intérieur desquels doivent s'exercer les divers droits et être assumées les diverses responsabilités des parties à la négociation collective dans la fonction publique.

8 (Commission des relations de travail dans la fonction publique)

(1) Un employeur de fonctionnaires civils affectés aux bases des Forces canadiennes et assurant le fonctionnement de services qui s'autofinancent tels que des clubs philanthropiques, des installations de loisirs et des magasins.

B. Rendement récent

1. Points saillants

- La Commission met actuellement en oeuvre les recommandations formulées par la firme Deloitte et Touche à la suite d'une revue organisationnelle menée par cette firme. La revue en question visait à proposer à la CRTFP des recommandations qui lui permettraient de se restructurer de façon à s'acquitter de son mandat avec efficacité et efficience. La première phase de la restructuration, qui devait se faire sur une période de trois ans, a donné lieu à une réduction de 22 % du nombre d'ETP pour 1994-1995. Si l'on exclut les onze personnes nommées par le gouverneur en conseil, cette réduction du nombre d'employés à plein temps équivaut en fait à 26 %. Lorsqu'elle sera terminée, la restructuration aura donné lieu à une réduction de 31 % du nombre d'employés à plein temps.

- La Commission a encouragé le plus important agent négociateur, l'Alliance de la Fonction publique du Canada, et le Conseil du Trésor à avoir recours à l'arbitrage accéléré des différends afin d'économiser temps et ressources. Les parties ont conclu une entente en juin 1994, et la mise en oeuvre du projet pilote a commencé en décembre 1994.

- La Commission a mis en oeuvre la première phase de son nouveau système de gestion des affaires, qui permet l'automatisation des activités liées à l'administration des affaires dont elle est saisie.

- La Commission a tenu à Ottawa, par l'intermédiaire de ses Services de médiation, une série d'ateliers sur la médiation des griefs à l'intention des représentants des employeurs et des agents négociateurs. D'autres ateliers sur les techniques de résolution des différends se tiennent dans des centres régionaux dans l'ensemble du pays à l'intention des représentants des parties. Ces derniers ateliers ont été organisés et offerts en collaboration avec le Conseil national mixte.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 2: Résultats financiers en 1993-1994

(en milliers de dollars)			
	1993-1994	Budget principal	Différence
Administration des relations de travail	6 361	6 956	(595)
Ressources humaines * (ETP)	79	89	(10)

* Pour d'autres renseignements concernant les ressources humaines, voir le Tableau 7 à la page 14.

Explication de la différence: La Commission continue de ressentir les effets du gel de deux ans de la négociation collective imposé par la Loi sur les restrictions salariales du secteur public (L.C. 1991 ch. 30). C'est pourquoi environ 9 % du Budget principal de la Commission est resté non utilisé.

A. Plans pour 1995-1996

1. Points saillants

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un organisme indépendant chargé d'appliquer, à titre de tierce partie, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, la Loi sur les relations de travail au Parlement et certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la santé et la sécurité des fonctionnaires fédéraux. Elle statue sur les diverses affaires dont elle est saisie et transmet sans délai ses décisions motivées aux parties. La Commission continuera d'appliquer le principe directeur voulant qu'elle aide les parties à régler leurs différends. Elle continuera de modifier au besoin ses méthodes et ses procédures en vue de l'application des dispositions de la Loi sur la réforme de la fonction publique (projet de loi C-26) (L.C. 1992 ch. 54).

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1: Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses 1995-1996	Prévu 1994-1995	Différence	
Administration des relations de travail	5 953	6 043	(90)
Ressources humaines* (ETP)	66	74	(8)

* Pour d'autres renseignements concernant les ressources humaines, voir le Tableau 7 à la page 14.

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1995-1996 sont inférieurs de 1 %, soit de 90 000 \$, aux besoins prévus pour 1994-1995. Cet écart est surtout attribuable à ce qui suit:

- Transfert des services de traduction du ministère des travaux publics et des services gouvernementaux Canada 332 000 \$
- Réduction faisant suite à la revue des programmes (300 000)
- Réduction faisant suite au budget de 1993 et à la restructuration (108 000)
- Gel des augmentations de salaires (14 000)

(90 000 \$)

Programme par activité

(en milliers de dollars)		Budget principal 1995-1996		Total		Budget principal 1994-1995	
Administration des relations de travail	Budgétaire	Fonction- Dépenses	91	5 953	6 043		
	nement en capital						

B. Emploi des autorisations en 1993-1994 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
Commission des relations de travail dans la fonction publique				
35	Dépenses du Programme	6 384 000	6 384 000	5 789 604
(L)	Utilisation des revenus provenant de la	-	1 577	-
(L)	distribution des biens de la Couronne	-		
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	572 000	572 000	572 000
Total du Programme - Budgétaire				
		6 956 000	6 957 577	6 361 604

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1995-1996 — Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Credits (en milliers de dollars)		Budget principal 1995-1996		Budget principal 1994-1995	
Commission des relations de travail dans la fonction publique					
35 Dépenses du Programme					
(L) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés					
480		5 473		5 523	
520					
Total de l'organisme		5 953		6 043	

Credits — Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal	
		1995-1996	
Commission des relations de travail			
dans la fonction publique			
35	Commission des relations de travail dans la fonction publique -- Dépenses du Programme		5 473 000

Autorisations de dépenser	
A. Autorisations pour 1995-1996	4
B. Emploi des autorisations en 1993-1994	5
Section I	
Aperçu du Programme	
A. Plans pour 1995-1996	6
1. Points saillants	6
2. Sommaire des besoins financiers	6
B. Rendement récent	7
1. Points saillants	7
2. Examen des résultats financiers	7
C. Données de base	8
1. Introduction	8
2. Mandat	8
3. Objectif du Programme	8
4. Description du Programme	9
5. Organisation du Programme en vue de son exécution	9
D. Perspective de planification	9
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	10
2. Initiatives	10
3. État des initiatives annoncées antérieurement	10
E. Efficacité du Programme	10
F. Données sur le rendement du Programme	10
Section II	
Renseignements supplémentaires	
A. Aperçu des ressources du Programme	13
1. Besoins financiers par article	14
2. Besoins en personnel	15
3. Coût net du Programme	16
Index	

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend deux sections. La section I présente un aperçu et une description du Programme, des données de base, ainsi que des renseignements sur les objectifs, les perspectives de planification et le rendement. Ces renseignements constituent la base des ressources demandées. La section II présente d'autres renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présenté à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépense qu'il intéressent particulièrement.

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, "équivalents temps plein (ETP)". L'ETP exprime la durée du travail fourni par l'employé chaque semaine à l'aide du coefficient des heures désignées, divisées par les heures régulières de travail.

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1995

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1996-III-35
ISBN 0-660-59721-7



Commission des
relations de travail
dans la fonction publique



Budget des dépenses
1995-1996

Partie III

Plan de dépenses

CA1

FN

E 77



Public Works and Government Services Canada

1995-96
Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1995

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1996-III-60
ISBN 0-660-59738-1



1995-96 Estimates

Part III

Public Works and Government Services Canada

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

It consists of a Departmental Overview providing an introduction to the Department and an Expenditure Plan for each of the Department's programs.

Each Program Expenditure Plan begins with details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with the other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

For each Program Expenditure Plan, an overview section provides information on key elements of the program's current plans and performance as well as background information. This is followed by more details on expected results and other performance information that forms the basis for the resources requested. The document then provides supplementary information on the composition of the program's resources which includes additional explanations and analyses.

The document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. A table of contents lists the various chapter, and more detailed tables of contents are provided for each program. Within the Program Overview of each Expenditure Plan, the financial summary provides cross-references to more detailed information found elsewhere in the Plan. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more on items of particular interest.

It should be noted that, in accordance with the Operating Budget principles, human resources reported in this Expenditure Plan are measured in terms of employee full-time equivalents (FTE). FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work.

Table of Contents

Departmental Overview	1-1
Services Program	2-1
Real Property Program	3-1
Supply and Services Program	4-1
Crown Corporations Program	5-1
Index	6-1

Departmental Overview

Table of Contents — Departmental Overview

A.	Roles and Responsibilities of Public Works and Government Services Canada	1-4
B.	Departmental Programs and Organization	
1.	Program Structure	1-5
2.	Funding Structure	1-7
3.	Organization Structure	1-8
4.	Branch/Agency Responsibilities	1-10
C.	Departmental Priorities	1-13
D.	Departmental Spending Plan	1-14
E.	1993-94 Year in Review	1-17

A. Roles and Responsibilities of Public Works and Government Services Canada

Public Works and Government Services Canada (PWGSC) is the major provider of central and common services to the Government of Canada. The Department was created in June 1993 through the amalgamation of Public Works Canada, Supply and Services Canada, the Government Telecommunications Agency (Communications Canada) and the Translation Bureau (Secretary of State of Canada).

The Department carries out certain central administrative functions on behalf of the federal government, such as the Receiver General for Canada function, central accounting and reporting, compensation services and the provision of office space. The use of these functions is normally mandatory for federal departments and agencies.

PWGSC also provides common services to government departments and agencies in support of their program objectives. These services encompass a wide variety of specialties, such as realty, architecture, engineering, translation, interpretation, information management, communications, the acquisition of goods and services, Crown assets distribution and the development and application of standards for federal government procurement.

The Minister of Public Works and Government Services Canada has responsibilities for the following Crown corporations: Canadian Commercial Corporation, Canada Mortgage and Housing Corporation, Canada Post Corporation, the Royal Canadian Mint and Defence Construction (1951) Ltd. The Queens Quay West Land Corporation and the Canada Lands Company Ltd. and its subsidiaries — Old Port of Montreal Corporation Inc. and Canada Museums Construction Corporation Inc. — also report to the Minister, but through the Deputy Minister.

The Department strives to manage its responsibilities effectively, provide the best possible value for money and ensure satisfaction with its products, all within the context of government-wide requirements. The Department is guided in these efforts by the general directives and guidelines issued by the Treasury Board (for specific exceptions, PWGSC seeks Treasury Board approval). In addition, the Treasury Board's Bureau of Real Property Management provides policy guidance on federal government real property matters. Client departments and agencies are responsible for determining and funding their own requirements, where applicable. Public Works and Government Services Canada advises the Treasury Board on its policies and directives, and clients on the effective use of the Department's services.

A proposed Department of Public Works and Government Services Act, which would establish the legal mandate for the new Department, is under review by Parliament and is expected to be proclaimed in 1995-96. The Department is also responsible for administering all or portions of numerous other statutes notably the Bridges Act, the Defence Production Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Expropriation Act, the Federal Real Property Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Municipal Grants Act, the Ottawa River Act, the Seized Property Management Act and the Surplus Crown Assets Act.

B. Departmental Programs and Organization

1. Program Structure

Public Works and Government Services Canada's operational planning framework for the 1995-96 fiscal year remains essentially unchanged from the previous year. Four programs (see Figure 1) are included: the Services Program, the Real Property Program, the Supply and Services Program, and the Crown Corporations Program.

The **Services Program** provides a wide range of professional and technical services to clients that include other programs of the Department, other government departments, certain Crown corporations and organizations outside the federal government that are eligible to receive services from the Department. Services are provided in a commercially-oriented and business-like manner. The Program encompasses two branches — Realty Services and Architectural and Engineering Services — which offer optional services to departments and agencies on a fee-for-service basis. A Corporate and Administrative Services Activity accounts for the cost of the executive and administrative support services required by these two branches. Some 31% of PWGSC's employees work in the Services Program.

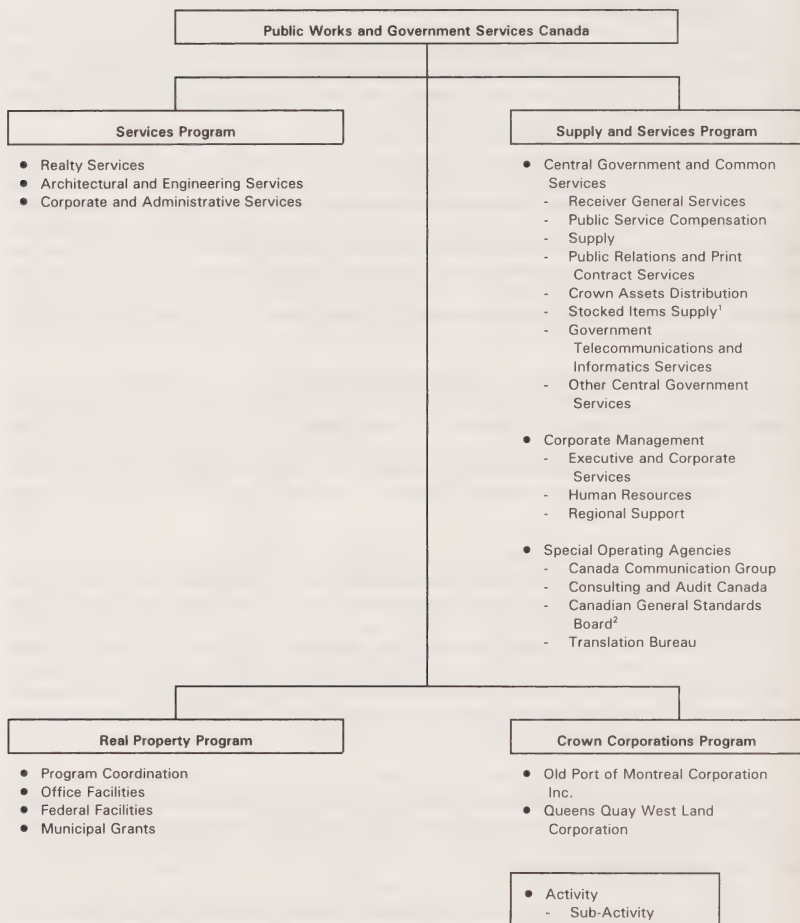
The **Real Property Program** acts as the federal government's real property custodian and manages a diverse portfolio of office and other general purpose property to accommodate federal tenants and optimize the government's investment in these facilities. The Program's technical services requirements are met largely through agreements with the Services Program. Corporate and administrative services are provided by the Supply and Services Program. Only a small number (1%) of the Department's employees are assigned directly to the Real Property Program.

The **Supply and Services Program** provides central government and common services, such as the Receiver General for Canada function, public service compensation, supply, public relations and print contract services, Crown assets distribution, telecommunications and informatics, standards development for federal government procurement and other central government services. This program also provides corporate management services, including executive and corporate services, human resources management and regional support. Special Operating Agencies (SOAs) provide such services as consulting and auditing, translation, and printing and publishing, on a fee-for-services basis. Some 68% of the Department's employees work in the Supply and Services Program.

The **Crown Corporations Program** makes payments to the Old Port of Montreal Corporation Inc. for the development of the Old Port of Montreal site, and to the Queens Quay West Land Corporation for managing the Harbourfront precinct in Toronto and for implementing a plan to dispose of certain Crown properties located at the site. No PWGSC employees are identified as part of this Program.

In this document, the expenditure plan for the Services Program is presented in Chapter 2, for the Real Property Program in Chapter 3, for the Supply and Services Program in Chapter 4 and for the Crown Corporations Program in Chapter 5.

Figure 1: Program Activity Structure — 1995-96 Operational Planning Framework



* The Corporate and Administrative Services Activity is a holding account for the costs of the executive and management support services required by the Realty Services and Architectural and Engineering Services Activities and supplied by the Supply and Services Program.

¹ This sub-activity will be terminated in 1995-96.

² Option is being considered to narrow the Board's mandate in 1995-96 to the provision of standards to the federal government and revert the Board to its former status.

2. Funding Structure

The Department's program activity structure is funded by a number of votes and revolving funds.

Services Program: The Services Program is funded by one revolving fund and two appropriations. The **Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund** provides funding for all Services Program activities. All operating income are credited to the revolving fund. Most of the Program's operating income is earned by charging clients market-based rates for realty and architectural and engineering services. The operating loss of the Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund is funded by an appropriation. A second appropriation is provided for activities carried out in support of "broader government objectives" considered to be outside the normal business-like operations of the Program. The Services Program is not provided with an appropriation to cover capital expenditures; these are financed through the Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund.

Real Property Program: This Program is funded from an operating vote with the authority to spend revenue, a capital vote for the acquisition and improvement of assets, and statutory appropriations (contributions to employee benefit plans and grants to municipalities).

Supply and Services Program: The Supply and Services Program is funded through appropriations and revolving funds, as follows:

- the **Supply and Services Appropriation** provides funding for the Receiver General function in the areas of payment and banking services and maintenance of the federal government's fiscal accounts and associated reporting, as well as for various services in the areas of compensation, personnel, finance, administration, translation services for Parliament, terminology and interpretation services, and supply support initiatives, including acquisitions, traffic management and major Crown projects. Revenues are credited to the operating vote in accordance with parliamentary authority. There is a second vote for capital acquisitions.
- **statutory votes** provide funding for the Minister's salary and car allowance, and for contributions to employee benefit plans.
- the **Canada Communication Group Revolving Fund** provides funding for the provision of goods and services related to printing, publishing and information management services. It also provides funding for related capital expenditures, working capital requirements and any accumulated loss. These services are provided on an optional, fee-for-service basis.
- the **Consulting and Audit Canada Revolving Fund** provides funding for the provision of consulting, audit and related services primarily to the Government of Canada. It also provides funding for related capital expenditures, working capital requirements and any accumulated loss. These services are provided on an optional, fee-for-service basis.
- the **Optional Services Revolving Fund** provides funding for the provision of goods and services required by departments and agencies related to public relations and Print contract services, traffic management, Crown assets distribution and other services. It also provides funding for related capital expenditures, working capital requirements and any accumulated loss. These services are provided on a fee-for-service basis.

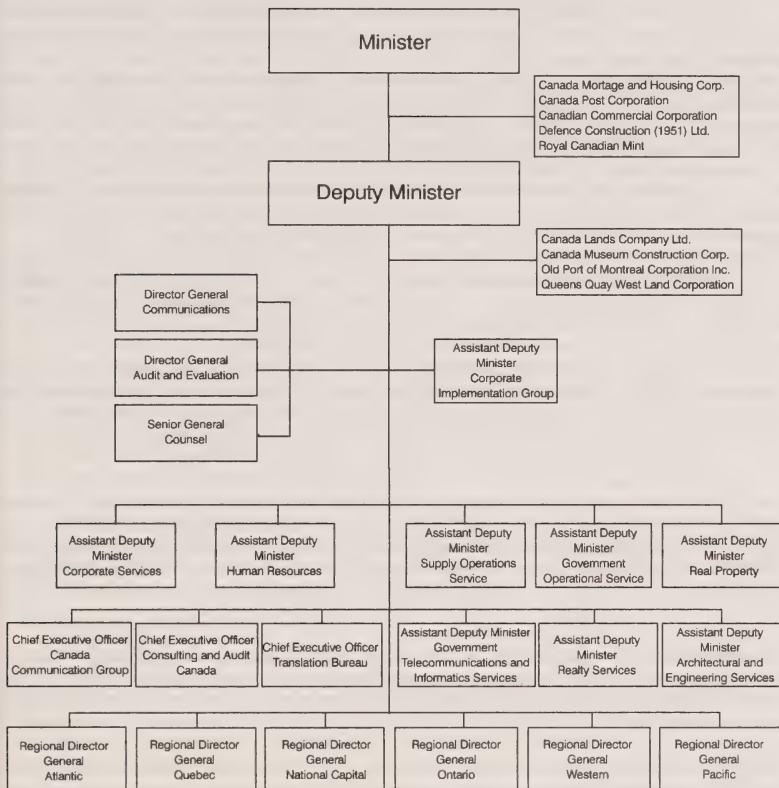
- the **Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund** provides funding for the provision of telecommunications and informatics services to departments and agencies. It also provides funding for related capital expenditures, working capital requirements and any accumulated loss. These services are provided on a fee-for-service basis.
- the **Defence Production Revolving Fund** provides funding to assist the Department in carrying out its responsibilities under the Defence Production Act related to the acquisition, transportation and stockpiling of strategic materiel and defence supplies.

Crown Corporations Program: This program is funded through separate payment votes to cover the operating and capital expenditures of the Old Port of Montreal Corporation Inc. and Queens Quay West Land Corporation (when required).

3. Organization Structure

The current Department's organization structure (Figure 2) provides for 15 senior headquarters managers and six Regional Directors General reporting to the Deputy Minister. However, the Department is presently considering certain proposed organizational changes which could result in fewer headquarters managers and reduce the number of regions. As an executive committee, the senior management team establishes corporate priorities, approves departmental policies and programs, sets departmental goals, determines and allocates financial and human resources and monitors the implementation of its decisions.

Figure 2: Organization of Public Works and Government Services Canada



4. Branch/Agency Responsibilities

The **Supply Operations Service Branch** provides supply-related common services to clients, including procurement of goods and services, traffic management and communications and print contract services. The Branch also carries out the procurement function for major Crown projects (typically complex requirements exceeding \$100 million), disposes of Crown-owned surplus material and manages seized property.

The **Government Operational Service Branch** is responsible for managing and delivering the Receiver General function, including banking functions for all the public money received and disbursed by the Government of Canada and for all balances held on deposit in the Bank of Canada and with financial institutions; maintaining the Central Accounts of Canada and other accounting records of the Government of Canada; and providing related government-wide financial reporting and analysis of the government's financial transactions and position. The Branch also manages the issuance of payments on behalf of all departments and agencies using the Consolidated Revenue Fund, as well as the systems required for administering pay, pension and other benefits for the federal public service, the Canadian Forces and the Royal Canadian Mounted Police. As well, the Branch provides customized systems and services, and optional financial and personnel services to government departments and agencies.

The **Realty Services Branch** provides a wide range of real property services to federal departments and agencies, including the acquisition, leasing, letting, development, survey, management, operation, maintenance, repair and disposal of real property.

The **Architectural and Engineering Services Branch** is the federal government's centre of expertise for architectural and engineering matters. The Branch provides a full range of professional and technical services for public works to federal departments and agencies, and acts as the focal point for government relations with the design and construction industry.

The **Real Property Branch** is responsible for managing a diverse portfolio of office buildings and other federal real property, including the Parliamentary Precinct, with the dual objectives of providing a safe and productive work environment for federal tenants and applying business principles in the management of the government's real property assets and investments. Tenants are consulted to determine operational and functional requirements and standards for the operation of office buildings and federal facilities in the Department's portfolio.

The **Government Telecommunications and Informatics Services Branch** provides telecommunications and infrastructure for government as well as internal and external information management and technology services to assist in the automation of government administrative systems.

The **Translation Bureau**, which will be operated as a Special Operating Agency in 1995-96, provides translation, interpretation and terminology services to Parliament and federal departments and agencies.

Consulting and Audit Canada is a Special Operating Agency which provides, on an optional, fee-for-service basis, a comprehensive range of consulting and audit services to the Government of Canada.

The **Canada Communication Group** is a Special Operating Agency which provides a wide range of printing, publishing and information management services to client departments and

agencies. The mandatory services provided by the Canada Communication Group include the publication of the Canada Gazette and the Statutes of Canada, and the administration of Crown Copyright.

The **Corporate Services Branch** provides internal support services required by the Department, including the finance, policy and planning, administration, business processes and systems, industrial and corporate security, contract claims resolution and corporate secretary functions. The Branch also administers the Access to Information Act and the Privacy Act for the Department and fulfils the emergency preparedness responsibilities of the Minister of Public Works and Government Services Canada.

The **Human Resources Branch** is responsible for all personnel-related programs, services and systems except for those of the Canada Communication Group, which is a separate employer. These include classification and organization, staffing, compensation, pay and benefits, work force adjustments, human resources information systems, training, official languages, employment equity, staff relations, human resources planning, career development, the Employee Assistance Program and the Departmental Assignment Program.

The **Communications Branch** supports the Department's internal and external communications. The Branch prepares speeches, press releases, publications and videos, manages media and public relations activities and ensures that the Minister is prepared for Question Period in the House of Commons.

The **Audit and Evaluation Branch** provides audit, evaluation and special services (including forensic reviews) to assess such matters as the management control framework of a program or activity, the service delivery framework, the controls at the transaction level and the extent to which intended results have been achieved.

The **Legal Services Group** advises the Department on legal matters. This group reports functionally to the Department of Justice.

The **Corporate Implementation Group** advises the Deputy Minister on the challenges created by ongoing change in the public sector and its impact on the Department. This Group will be PWGSC's coordinating body for Program Review activities and will guide and monitor the numerous change initiatives under way in the Department, including the implementation of decisions resulting from the 1994-95 review of real property services.

In 1995-96, the activities of the Department will be carried out through headquarters offices in Hull and Ottawa and six regional offices in Halifax, Montreal, Hull, Toronto, Edmonton and Vancouver. However, the Department is currently considering a proposal dealing with the integration of the National Capital Region with headquarters (see Figure 3 for a map of regions). The Department also maintains offices in more than 200 locations across Canada, in Europe and in the United States.

Figure 3: Regions of Public Works and Government Services Canada



C. Departmental Priorities

The Department will pursue the following priorities during 1995-96:

Strategic Management: The Department will maintain a strategic, longer-term focus on managing its mandate as common services agent for the federal government. It will focus on its core business, being a common-service provider, to propose the most economical service delivery mechanism in order to maximize savings and take advantage of economies of scale. The interests of taxpayers will be paramount. Adaptability and flexibility will be emphasized as the Department adjusts to the results of the government-wide Program Review to meet current priorities and constraints.

Service Delivery: The Department will emphasize the delivery of cost-effective, client-oriented services through new approaches and technologies used in service delivery. As an increasingly "optional" service provider, the Department will deliver the best possible value to clients while ensuring prudence and probity of public expenditures. The Department will continue to work with other departments and levels of government to identify and pursue opportunities for reduced overlap and duplication and improved service delivery.

Efficient Operations: The Department will improve its efficiency by operating with business-like discipline and focusing on the bottom line. The Program Review exercise identified service lines which were either not efficient or self-sufficient. These will be changed. Priority will be given to implementing the Program Review decisions, as well as the results of the review of the real property service delivery and other studies. A critical element for realizing the savings resulting from the Program Review and other reviews will be the National Investment Strategy which focuses on the efficient management of, and productive investment in, real property assets. As well, government departments will receive increased delegations from PWGSC when it is in the best interest of the government as a whole. Recommendations from all efficiency reviews have been included in the Department's Program Review submission. Work force adjustment and redeployment initiatives will be pursued in order to achieve staff levels that are supportable by business volumes.

Modernization: The Department will continue to modernize its systems and services, making use of newly available technology, by developing and implementing such major projects as the Public Service Compensation System, the Automated Buyer Environment and the Standard Payment System. These and other initiatives will provide client departments with better information and increased control over their administrative decisions and will facilitate the decentralization of authority.

Effective Human Resources Management: The Department will undergo considerable change over the next few years as a result of improvements in business processes, the application of computer technology and the Program Review initiative. The Department is committed to supporting its employees during this period of change. This support will include strategies to minimize the impact on employees of budget and work force reductions through the delivery of enhanced counselling and job-search assistance for affected employees, initiatives to support those who remain, and active training and re-skilling programs. Priority will also be given to helping employees balance work and family responsibilities, ensuring employment equity and finding meaningful ways to recognize and reward employees.

D. Departmental Spending Plan

The Department estimates total net expenditures of \$2.2 billion in 1995-96. A summary of the spending plan by program is presented in Figure 4.

Figure 4: Departmental Spending Plan by Program

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Change		For Details See Page
			\$	%	
Services Program	928	21,296	(20,368)	(95.6)	2-7
Real Property Program	1,667,594	1,665,226	2,368	0.1	3-9
Supply and Services Program	515,675	648,420	(132,745)	(20.5)	4-12
Crown Corporations Program	3,000	12,800	(9,800)	(76.6)	5-5
Net Expenditures	2,187,197	2,347,742	(160,545)	(6.8)	

Figure 5 shows the 1995-96 planned levels of net expenditures and human resources by Program/Activity/Sub-Activity.

Figure 5: 1995-96 Departmental Spending and Human Resources Level by Program/Activity/Sub-Activity

(thousands of dollars)	Services		Real Property		Supply and Services		Crown Corporations		Total	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Services Program										
• Realty Services	(69,466)	3,246							(69,466)	3,246
• Architectural and Engineering Services	(24,026)	1,783							(24,026)	1,783
• Corporate and Administrative Services	94,420	--							94,420	--
Real Property Program										
• Program Coordination			36,425	201					36,425	201
• Office Facilities			942,497	--					942,497	--
• Federal Facilities			257,817	--					257,817	--
• Municipal Grants			430,855	--					430,855	--
Supply and Services Program										
• Central Government and Common Services										
- Receiver General Services					129,075	860			129,075	860
- Public Service Compensation					83,891	1,202			83,891	1,202
- Supply					91,202	1,980			91,202	1,980
- Public Relations and Print Contract Services					(26)	210			(26)	210
- Crown Assets Distribution					93	90			93	90
- Stocked Item Supply					--	--			--	--
- Government Telecommunications and Informatics Services					87,937	1,030			87,937	1,030
- Other Central Government Services					5,545	205			5,545	205
• Corporate Management										
- Executive and Corporate Services					33,873	983			33,873	983
- Human Resources					14,444	379			14,444	379
- Regional Support					27,788	1,376			27,788	1,376
• Special Operating Agencies										
- Canada Communication Group					8,150	1,341			8,150	1,341
- Consulting and Audit Canada					(2,196)	355			(2,196)	355
- Canadian General Standards Bureau					2,125	55			2,125	55
- Translation Bureau					33,774	1,211			33,774	1,211
Crown Corporations Program										
• Old Port of Montreal Corporation Inc.							3,000	--	3,000	--
• Queens Quay West Land Corporation							--	--	--	--
Total Net Expenditures	928	5,029	1,667,594	201	515,675	11,277	3,000	--	2,187,197	16,507

Figure 6 shows the 1993-94 actual levels of expenditures, revenues and human resources for each senior manager of the former Public Works Canada, as well as for the former Supply and Services Canada.

Figure 6: 1993-94 Departmental Spending and Human Resources Consumption by Organization/Department

(thousands of dollars)				Supply and Services*		Crown Corporations		Total*		
	Services		Real Property							
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Public Works Canada										
Minister and Deputy Minister	2,136	18							2,136	18
Assistant Deputy Minister, Realty Services	218,026	3,681							218,026	3,681
Assistant Deputy Minister, Real Property			1,934,682	253					1,934,682	253
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services	156,224	2,019							156,224	2,019
Assistant Deputy Minister, Corporate Services	18,882	222					25,900	--	44,782	222
Director General, Informatics Services	18,277	111							18,277	111
Director General, Human Resources	12,682	154							12,682	154
Director General, Audit and Evaluation	2,623	26							2,623	26
Director General, Corporate Communications	2,414	20							2,414	20
Director General, Contract Services	1,307	11							1,307	11
Regional Directors General	60,068	878							60,068	878
Supply and Services Canada					1,134,317	8,966			1,134,317	8,966
Gross Expenditures	492,639	7,140	1,934,682	253	1,134,317	8,966	25,900	--	3,587,538	16,359
Less: Revenues/Recoveries	465,438		286,260		576,698				1,328,396	
Total Net Expenditures	27,201	7,140	1,648,422	253	557,619	8,966	25,900	--	2,259,142	16,359

* Excludes financial information for the Government Telecommunications Agency and the Translation Bureau, which is included in the expenditure plans of the former Department of Communications and the former Department of the Secretary of State, respectively.

E. 1993-94 Year in Review

1. Departmental Highlights

A dominant theme for the Department in 1993-94 was the amalgamation in June 1993 of components of several departments to create the new Public Works and Government Services Canada. An organization structure was put in place and appointments were made to senior branch and regional positions. The basic elements of the departmental management framework were outlined, including a transitional operational planning framework, operating principles, the executive committee structure, accountability statements and management accords between the Deputy Minister and branch and regional heads.

Creation of the new Department offered the opportunity to look at systems and processes from a new perspective, and an analytical environment was fostered to help find the most efficient and effective way to deliver products and services. Cultural integration was encouraged through the development of a new vision for the Department as the "supplier of choice and leader for client-driven common services". This vision was supported by working statements on PWGSC's mission and values. Particularly important during this period was the effective and award-winning (ISI¹) communications strategy used to inform employees of developments and to seek their involvement in the change process.

Partnership has been important to the Department as it looks to involve clients and tenants in the search for more effective means of service delivery. The development of the Shared Accommodation Leadership initiative during 1993-94 serves as a good example of the partnership approach. Through this initiative, the Department worked with its tenants to establish benchmarks and standards for office accommodation and other operational needs. Accountabilities were shared, and the Department joined with tenants and clients in pursuing effective and efficient management of needs and resources.

Effective human resources practices have facilitated the Department's formation and its efforts to improve management. The nurturing of a learning organization has been supported by the introduction of competency profiles, which identify the learning needs of employees, and the establishment of a comprehensive training strategy. A departmental "bilan social" provided analysis of demographics, trends in human resources management and feedback from employee surveys. In addition, an effective approach to work force adjustment maximized the opportunities for internal placement of personnel.

PWGSC's contribution to broader government initiatives was significant throughout the year. The Department was a key player in the Locally Shared Support Services initiative, offering common space and service management opportunities within government. Through the Canada Business Service Centres, the Department worked with others to improve business access to federal programs and services. In support of the Efficiency of the Federation initiative, the Department developed ways to maximize opportunities for a coordinated approach with provinces in the area of common support services.

2. Regional Highlights

Atlantic Region: The Atlantic Region encompasses the provinces of New Brunswick, Prince Edward Island, Nova Scotia and Newfoundland, and includes the Superannuation Directorate

¹Information Services Institute

in Shediac, N.B., which is responsible for federal public service pensions and insurance benefits. The regional office is in Halifax. Highlights of the Region's activities in 1993-94 include:

- completion of the renovation and occupancy of the Ralston Building in Halifax;
- completion of construction of the GST Processing Centre in Summerside with occupancy commencing in the summer of 1993;
- disposal of 15 structures through the Marine Disposal Program;
- commencement of construction of the Fixed Link Project, a bridge between New Brunswick and Prince Edward Island;
- completion of construction of the marine ferry wharf for the Caribou (N.S.)-Wood Island (P.E.I.) ferry;
- completion of construction of a coal-handling pier and shiploader for Cape Breton Development Corporation in Sydney;
- completion of the control tower at the Saint John airport;
- design of a dredging and containment facility to increase the navigational depth of the harbour at Liverpool, N.S. and to dispose of associated contaminated material;
- ongoing preparation of Community Based Investment Strategies and completion of a pilot for Fredericton;
- preparation of management proposals and agreements with Correctional Service Canada, Agriculture Canada, and the Canadian Coast Guard College;
- issuing 20,767 acquisition contracts valued at \$332.8 million;
- sales of \$15.3 million worth of stocked item supplies;
- sales of \$9.0 million worth of surplus goods by the Crown Assets Distribution Centre;
- issuing 14.4 million socio-economic and other payments, as well as 1.0 million public service pay cheques; and
- establishment of 307,464 contributor accounts, 186,226 annuitant accounts and 612,461 insurance accounts in the Superannuation Directorate.

Quebec Region: The Quebec Region includes all of the province except for an area along the Ottawa River from Hull to Rouyn-Noranda. The regional office is in Montreal and there are sub-offices in Quebec City, Rimouski and Dorval. Highlights of the Region's activities in 1993-94 include:

- completion of construction of a \$67.0 million complex to house the Canadian Space Agency in St-Hubert;

- renovation of the John Munn Building in Quebec City to house the administrative offices of the Department of National Defence;
- completion of the design stage for a project to fit-up the port at Gros Cacouna. This \$50.0 million project includes dredging and construction of a tug mooring berth, storage areas, a new dock post and a hangar, as well as enlargement of the harbour entrance;
- commencement of a \$12.0 million project to reconstruct three commercial transshipment ports and one fishing port at Rimouski-Est;
- commencement of the design stage of a \$14.7 million project to construct the Aviation Quebec Complex at Jean Lesage International Airport in Sainte-Foy; which includes the construction of a 3,500 square metre complex to house an air traffic control tower, a flight information centre, a district office for different aviation services, an electronic equipment centre and administration staff offices; construction is scheduled to begin in May 1995;
- preparation of a project (including cost estimates) to relocate the International Civil Aviation Organization in Montreal; occupation is scheduled for May 1995;
- collocation of PWGSC property managers and administrative support staff with the clients they serve;
- completion of rationalization studies (notably for the RCMP) resulting in annual savings of \$200,000 in building operating costs for the client;
- issuing approximately 14,500 contract documents valued at \$300 million;
- issuing more than 29 million cheques for socio-economic payments, public service compensation, general payments and tax refunds;
- sales of \$11.0 million worth of stocked item supplies; and
- sales of \$5.0 million worth of surplus goods by the Crown Assets Distribution Centre.

National Capital Region: Ottawa and Hull form the core of the National Capital Region, which has the same boundaries as the National Capital Commission (NCC). The regional office is located in Hull. In 1995-96, however, the National Capital Region will be amalgamated with the headquarters offices in Hull and Ottawa. Highlights of the Region's activities in 1993-94 include:

- ongoing implementation of the long-term construction program for the preservation and rehabilitation of Parliament Hill grounds and buildings, including a refit of the East Block (began in May 1994), a re-evaluation of all life support/fire suppression systems and a \$1.2 million project to upgrade the water supply line that is dedicated to the fire suppression system;
- ongoing improvements to the Supreme Court Building, including enhanced fire and life safety features and replacement of the copper roof;

- commencement of major projects at Canadian embassies for Foreign Affairs and International Trade Canada, including a major restoration of the Kiev facility and large-scale projects in Tokyo and Athens;
- planning, in conjunction with the NCC, for the restoration and integration of the Marshall and Four Corners buildings, including fit-up of the NCC Visitor Orientation Centre and commercial/retail space; this is the initial phase in a redevelopment strategy for the Sparks Street Mall;
- ongoing implementation of the five-year plan to upgrade all Crown-owned, lease-purchase and leased facilities to meet accessibility requirements; assessments of barrier-free requirements at leased facilities and certifications of conformance with Treasury Board and Canadian Standards Association requirements for Crown-owned and leased facilities are ongoing;
- completion of the RCMP's National Operations Centre, a self-contained facility housing a state-of-the-art communications and information-processing facility; construction costs \$7 million and computer equipment and systems installation cost over \$2 million;
- ongoing construction of an extension to the Kent/Wellington Utility Tunnel under Wellington Street, along with a branch tunnel to the National Archives building; the tunnels will provide heating and cooling from the Cliff Street plant;
- signing of a formal divestiture agreement in January 1994 to turn over the interprovincial Perley Bridge to the provinces of Ontario and Quebec, and to build a new four-lane bridge across the Ottawa River near Hawkesbury, Ontario, and Grenville, Quebec; total estimated project cost is \$45.1 million, with PWGSC contributing up to \$30 million (the new bridge will be owned, operated and maintained by the provinces);
- completion of planning reviews for Confederation Heights, Aylmer and Tunney's Pasture, including assessments of the potential impact of municipal and regional zoning amendments on development and land values of federal properties;
- implementation of 16 recommendations contained in the Operational Review Report to improve service delivery and the billing of client departments that conduct business with PWGSC; these recommendations will result in over \$1 million in annual savings;
- sales of \$30 million worth of stocked item supplies;
- sales of approximately \$6 million worth of surplus goods by the Crown Assets Distribution Centre;
- issuing 36 million payments and specialized non-payment items, producing 42 million pages of printed reports and processing 260,000 returned cheques; and
- processing 2.4 million general accounts payments to federal departments and organizations.

Ontario Region: The Ontario Region encompasses all of the province except for an area around Ottawa that is included in the National Capital Region. The Ontario regional office is located in Toronto. Highlights of the Region's activities in 1993-94 include:

- completion of harbour improvements to the Pelee Island-Mainland Ferry facility for Transport Canada and the Government of Ontario (Ministry of Transportation);
- construction of a runway at Lester B. Pearson International Airport in Toronto for Transport Canada;
- renovation for historic purposes of correctional facilities in Kingston for Correctional Service Canada;
- construction of new offices and other facilities throughout the region for Correctional Service Canada and the RCMP;
- disposal of 103 federal housing units in London, on behalf of the Department of National Defence, through a lottery draw of pre-qualified applicants;
- issuing 13,837 contract documents valued at \$276.2 million;
- sales of \$13.6 million worth of stocked item supplies;
- sales of \$1.9 million worth of surplus goods by the Crown Assets Distribution Centre; and
- issuing 31.2 million socio-economic and other payments, as well as 1.2 million public service pay cheques.

Western Region: The Western Region encompasses the provinces of British Columbia (for public works functions only), Alberta, Saskatchewan and Manitoba, as well as Yukon Territory (for public works functions only) and the Northwest Territories. The regional office is in Edmonton. Highlights of the Region's activities in 1993-94 include:

- completion of the design of the RCMP forensic laboratory in Regina, tendering of the project and commencement of construction in November 1993;
- completion of improvements to the Trans-Canada Highway through the national parks in Alberta and British Columbia;
- signing of long-term realty agreements and property management agreements with DND, Health Canada, the Canadian Coast Guard and Fisheries and Oceans Canada;
- completion of a major retrofit of the Harry Hays Building in Calgary, using third-party financing to achieve substantial energy savings;
- renegotiation of financing for Canada Place in Edmonton, resulting in \$3.5 million in annual savings;
- acquisition of warehouses in Winnipeg and Smithers;
- completion of the reconstruction of the west approach to the St. Andrew's lock and dam in Manitoba;

- conversion of Social Insurance Numbers to Personal Record Identifiers numbers for more than 75,000 employee files and conversion of departments' coding to reflect the government reorganization announced in June 1993;
- issuing approximately 17,100 contracts valued at approximately \$298.8 million;
- sales of \$17.3 million of stocked item supplies;
- sales of \$7.4 million worth of surplus assets by the Crown Assets Distribution Centres; and
- processing of approximately 40.7 million compensation, socio-economic and other payments, including national direct deposit for Revenue Canada (e.g., Child Tax Benefit).

Pacific Region: The Pacific Region delivers the Supply and Services Program in British Columbia and Yukon Territory. Highlights of the Region's activities in 1993-94 include:

- processing of approximately 19.4 million compensation, socio-economic and other payments;
- sales of \$10.6 million worth of stocked items supplies;
- issuing 8,485 contracts valued at \$206.2 million;
- sales of \$6.1 million worth of surplus goods by the Crown Assets Distribution Centre, resulting in the Centre's best annual financial result to date;
- relocation of PWGSC staff to free-up warehouse space and provide a more unified point of service to clients;
- finalization of an agreement with the Province of British Columbia to share warehouse accommodation; in October 1993, the province moved into the warehouse vacated by PWGSC staff (see previous bullet);
- ongoing implementation of initiatives to improve service, streamline operations and reduce and share costs, including the collocation of staff to provide a more unified point of service to clients, the successful implementation of Phase II of the former Supply and Services Canada Operational Review and the PWGSC savings and tracking matrix requirements, the initiative of the Province of British Columbia to access and source stocked item supply products and services, and the strengthening of strategic alliances with other departments and other levels of government;
- ongoing implementation of a Canadian Commercial Corporation (CCC) pilot program to improve the access of west coast companies to foreign public sector markets; this program has been well received by the provincial government, local and foreign trade intermediaries and the exporting community, and has been cited as the model for potential additional CCC representation in other regions of the country; and
- establishment of a strategic program function to prepare for the future implementation of the Department's strategic systems (e.g., the Public Service Compensation System,

Common Departmental Financial System, Standard Payment System, Automated Buyer Environment, and Fastrack) and their related support services requirements.

Services Program

**1995-96
Expenditure Plan**

Table of Contents - Services Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1995-96	2-4
B.	Use of 1993-94 Authorities	2-5

Section I
Program Overview

A.	Plans for 1995-96	
1.	Highlights	2-6
2.	Summary of Financial Requirements	2-7
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	2-9
2.	Review of Financial Performance	2-10
C.	Background	
1.	Introduction	2-13
2.	Mandate	2-13
3.	Program Objective	2-13
4.	Program Organization for Delivery	2-14
5.	Methods of Financing	2-17
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	2-18
2.	Initiatives	2-18
3.	Update on Previously Reported Initiatives	2-19
E.	Program Effectiveness	2-20

Section II
Analysis by Activity

A.	Realty Services Activity	2-21
B.	Architectural and Engineering Services Activity	2-27
C.	Corporate and Administrative Services Activity	2-32

Section III
Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	2-34
2.	Personnel Requirements	2-35
3.	Capital Expenditures	2-37
4.	Revolving Fund Financial Statements	2-37
5.	Estimated Net Cost of Program	2-39
6.	Major Other Government Department Projects Managed by the Program in 1993-94	2-40
7.	Market-based Rate Structure for 1995-96 — Services	2-43

Spending Authorities

A. Authorities for 1995-96 — Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1995-96 Main Estimates	1994-95 Main Estimates
Services Program			
1	Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund - Operating loss	464	20,201
5	Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund - Activities in support of Broader Government Objectives	2,589	2,574
(S)	Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund	(2,125)	--
Total Program		928	22,775

Vote — Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1995-96 Main Estimates
Services Program		
1	Services - Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund - Operating loss	464,000
5	Services - Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund - Activities in support of Broader Government Objectives	2,589,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1995-96 Main Estimates				1994-95 Main Estimates
	Budgetary				
	Operating	Capital	Less: Revenues Credited to the Vote	Total	
Realty Services	1,565,990	2,847	1,638,303	(69,466)	(64,383)
Architectural and Engineering Services	916,661	2,824	943,511	(24,026)	(23,920)
Corporate and Administrative Services	94,420	--	--	94,420	111,078
	2,577,071	5,671	2,581,814	928	22,775

B. Use of 1993-94 Authorities — Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Services Program				
1	Public Works Revolving Fund - Operating loss	28,181,000	28,181,000	25,726,259
2b	Public Works Revolving Fund - To adjust the accounts	--	1	--
5	Public Works Revolving Fund - Activities in support of Broader Government Objectives	3,349,000	3,349,000	2,868,309
(S)	Public Works Revolving Fund	950,000	362,922,097	(16,979,247)
	An amount of \$3,368,523 representing the write-off of unrecoverable expenditures as per Vote 2b	--	3,368,523	
	An amount of \$32,826,955 to offset operating losses of fiscal years 1988-89 to 1990-91 as per Vote 2b	--	32,826,955	
	Sub-Total (S)	<u>950,000</u>	<u>399,117,575</u>	<u>(16,979,247)</u>
	Total — Public Works Revolving Fund	32,480,000	430,647,576	11,615,321
(S)	Minister of Public Works — Salary and motor car allowance	51,100	11,580	11,580
(S)	Private sector collection agency fees	--	1,813	1,813
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	--	152,024	--
	Total Program - Budgetary	<u>32,531,100</u>	<u>430,812,993</u>	<u>11,628,714</u>

Section I Program Overview

A. Plans for 1995-96

1. Highlights

Highlights of the Services Program's plans for 1995-96 are:

- to reduce the Program's operating loss to \$0.5 million from the \$20.2 million forecast for 1994-95;
- to implement the decisions of the Program Review and the results of the Department's review of the real property service delivery;
- to continue implementing the Operational Review Implementation Plan and the Departmental Reduction Plan while re-examining processes and approaches, with a view to eliminating the operating deficit by the end of 1996-97;
- to regularly examine, assess and, where necessary, adjust the Program's charging/pricing practices for market comparability;
- to explore and pursue possible business opportunities resulting from government restructuring; and
- to use work force adjustment measures, including external staffing freezes, retraining and redeployment, in order to attain a work force that is supportable by business volume.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96			Forecast 1994-95			For Details See Page
	Expenditures	Revenues	Net Expenditures	Expenditures	Revenues	Net Expenditures	
Realty Services	1,568,837	1,638,303	(69,466)	1,641,025	1,703,229	(62,204)	2-23
Architectural and Engineering Services	919,485	943,511	(24,026)	1,000,144	1,017,259	(17,115)	2-28
Corporate and Administrative Services	94,420	--	94,420	100,615	--	100,615	2-32
Total Program	2,582,742	2,581,814	928	2,741,784	2,720,488	21,296	
Full Time Equivalents			5,029			5,616	

Figure 2: Change in Financial Requirements

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Change
Total Program	928	21,296	(20,368)

Explanation of Change: The net financial requirements for 1995-96 are \$20.4 million, or 95.6%, less than the 1994-95 forecast expenditures. The change is due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Realty Services: <ul style="list-style-type: none"> decrease in net expenditures as a result of cost reduction initiatives, offset by a reduction in business volumes including the partial loss of Canada Post Corporation, and an increase in work force adjustment costs. 	(7.3)
<ul style="list-style-type: none"> Architectural and Engineering Services: <ul style="list-style-type: none"> decrease in net expenditures as a result of cost reduction initiatives and efficiency improvements offset by a reduction in business volumes and an increase in work force adjustment costs. 	(6.9)
<ul style="list-style-type: none"> Corporate and Administrative Services: <ul style="list-style-type: none"> decrease in the amount of charge backs from the Supply and Services Program as a result of cost reduction initiatives relating to corporate and administrative support. 	(6.2)
Total Program	(20.4)

Explanation of 1994-95 Forecast: The 1994-95 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1994, is \$1.5 million, or 6.6% less than the 1994-95 Main Estimates (see Spending Authorities, page 2-4). The change is due to:

	Increase (Decrease) \$ millions
• Decrease in Net Expenditures due to workload demands; and	(6.0)
• Increase in work force adjustment costs due to cost reduction initiatives.	4.5
Total Program	(1.5)

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements in 1993-94 include:

- continued effective management of the Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund in order to reduce the subsidies required;
- continuation of a culture of teamwork, cooperation and client service throughout the Department;
- implementation of the Operational Review recommendations in order to streamline processes, reduce overhead and eliminate work duplication, thereby improving efficiency and reducing costs;
- inception of the Property Management Training Program, which is aimed at training future property managers from existing departmental employees;
- implementation on a pilot basis of the "client service centre" concept, which offers one-stop-shopping for all real property related services provided by the Department; and
- initiation of various projects and systems including re-engineering of processes and procedures, which will lead to more effective business management.

For details of achievements by activity within the Services Program, see page 2-25 (Realty Services) and page 2-31 (Architectural and Engineering Services). A list of major projects managed by the Program on behalf of Other Government Department clients can be found on page 2-40.

2. Review of Financial Performance

The 1993-94 financial performance of the Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund is reported in Figure 3. This Statement of Operations discloses the fee revenues earned, operating expenses incurred and net operating loss. The actual operating expenses include not only occupancy costs and amortization of fixed assets, but also provisions for unused vacation leave and for termination benefits.

Figure 3: 1993-94 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1993-94		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues:			
Realty Services	268,053	261,259	6,794
Architectural and Engineering Services	180,675	165,219	15,456
Total Fee Revenues (Excluding Disbursements)	448,728	426,478	22,250
Operating Expenses:			
Realty Services	213,471	208,424	5,047
Architectural and Engineering Services	151,897	142,502	9,395
Corporate and Administrative Services (C&AS)	111,628	108,781	2,847
Amortization	14,172	13,694	478
Total Expenses (Excluding Disbursements)	491,168	473,401	17,767
Gross Operating Loss	42,440	46,923	(4,483)
Less: Other Recoveries for C&AS	16,710	15,393	1,317
Net Operating Loss	25,730	31,530	(5,800)
Full Time Equivalents	7,140	7,251	(111)
Capital Acquisitions (for information only)	16,244	14,644	1,600
Less: Funded Amortization Allowance	14,786	13,694	1,092
Net Outlay for Capital Acquisitions	1,458	950	508
Statutory Item (for information only)	13	51	(38)

Explanation of Change: The actual net operating loss reported in Figure 3 was approximately \$5.8 million, or 18.4%, less than the Main Estimates. These variances were due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• Net increase in business volume from both Realty Services and Architectural and Engineering Services; and	(16.8)
• Increase in work force adjustment costs as a result of improvement in efficiency and cost reduction initiatives.	11.0
Total Program	(5.8)

For details by activity, see page 2-23 for Realty Services, page 2-29 for Architectural and Engineering Services, and page 2-33 for Corporate and Administrative Services.

The Revolving Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for operating expenses, the working capital and capital acquisitions. Figure 4 displays the use of this authority.

Figure 4: 1993-94 Financial Performance - Statement of Authority Used

(thousands of dollars)	1993-94		
	Actual	Main Estimates	Change
Net operating loss	25,730	31,530	(5,800)
Less: Amortization	(14,786)	(13,694)	(1,092)
Operating use of funds	10,944	17,836	(6,892)
Recovery from Vote 1 - PWRF			
- Operating loss (Vote 1)	(19,726)	(25,530)	5,804
- Special initiatives	(6,000)	(6,000)	--
Recovery from Vote 5 - PWRF			
- Broader Government Objectives	(2,868)	--	(2,868)
Capital acquisitions	16,244	14,644	1,600
Special initiatives	2,865	--	2,865
Working capital change	(38,742)	--	(38,742)
Other Items	20,304	--	20,304
Authority used (provided)	(16,979)	950	(17,929)

C. Background

1. Introduction

The Services Program is a common service program which operates within the Treasury Board's Common Services Policy and provides a wide range of professional and technical services in the engineering, architectural and realty fields. The Program serves a variety of clients, including:

- departments and corporations listed in Schedules I and II of the Financial Administration Act, as well as agencies designated as departments for purposes of the Act;
- Crown corporations listed in Schedule III of the Financial Administration Act that choose to use the services of Public Works and Government Services Canada;
- the Real Property Program of Public Works and Government Services Canada; and
- organizations outside the federal government that are eligible, within governmental and departmental policy, to buy services from Public Works and Government Services Canada.

2. Mandate

Prior to the creation of Public Works and Government Services Canada in June 1993, the Services Activity was part of Public Works Canada and was regulated by the Public Works Act. Until legislation is amended, sections 8 and 9 of the Public Works Act will continue to set out the responsibilities of the Minister to provide engineering and architectural services and to direct the construction, maintenance and repair of public works placed under his/her management and control. Other statutory authorities include the Expropriation Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act, the Bridges Act and the Adjustment of Accounts Act. In addition, a number of Treasury Board policies and regulations directly relate to the activities carried out under the Services Program. These include the Common Services Policy, the Government Contracts Regulations, the Public Land Leasing and Licensing Regulations, the Public Works Leasing Regulations and the Government Land Purchase Regulations.

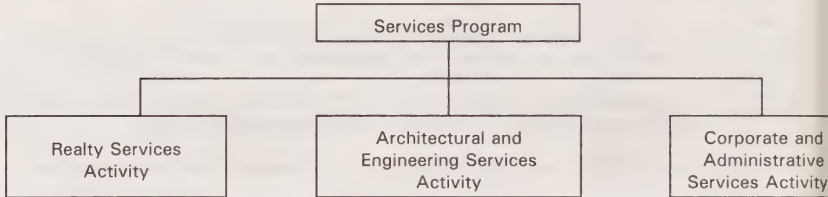
3. Program Objective

The objective of the Services Program is to provide realty services and architectural and engineering services, appropriate to clients' needs and at market-based rates, for the acquisition, management, operation and disposal of federal real property.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: As shown in Figure 5, the Services Program is comprised of three activities: Realty Services, Architectural and Engineering Services and Corporate and Administrative Services. The objective of each activity is described in Section II.

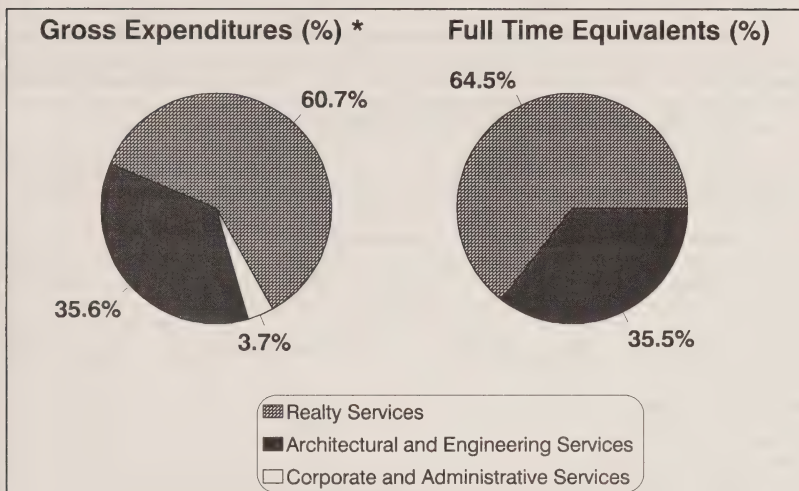
Figure 5: Program/Activity Structure



* The Corporate and Administrative Services Activity accounts for the cost of the executive and corporate management support services required by the Realty Services and Architectural and Engineering Services activities and provided by the Supply and Services Program through charge-backs.

Figure 6 shows the relative resource allocation in 1995-96 between the three activities. Approximately 64.5% of the Services Program's FTEs and 60.7% of its gross expenditures are allocated to the Realty Services Activity. The Architectural and Engineering Services Activity has been allocated 35.5% of the Program's FTEs and 35.6% of its gross expenditures. The Corporate and Administrative Services Activity, on the other hand, is not allocated any FTEs and only 3.7% of the Program's gross expenditures. Prior to the creation of the Department of Public Works and Government Services in June 1993, all expenditures related to the corporate and administrative support functions of the former Public Works Canada were incurred directly in the Services Program and are reflected as such in all figures for fiscal year 1993-94.

Figure 6: 1995-96 Services Program Resource Allocation by Activity



* including recoverable disbursements on behalf of clients

Organization Structure: The current organization structure shows that there are three senior managers reporting to the Deputy Minister and responsible for the Services Program. However, the Department is currently considering proposed organizational changes which could result in the eventual integration of the Realty Services and the Architectural and Engineering Services Branches with the Real Property Branch.

The Deputy Minister is accountable for corporate policy formulation and direction and for the overall results of the Services Program, while each of the Program's Assistant Deputy Ministers is accountable for the results of their particular activity.

The Assistant Deputy Minister, Realty Services is responsible for all aspects of realty management required to meet the Department's contractual commitments and for providing, at market-based rates, real property services which are appropriate to clients' needs. The Assistant Deputy Minister, Realty Services exercises this accountability through the Directors General at headquarters for functional authority, and in the regions through the Regional Directors of Realty Services.

The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services is responsible for all architectural and engineering services required to meet the Department's contractual commitments; for delivering, at market-based rates, real property related architectural and engineering services that are appropriate to clients' needs; and for being the government's centre for architectural and engineering expertise and advice. The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services exercises this accountability through the Directors

General at headquarters for functional authority, and in the regions through the Regional Directors of Architectural and Engineering Services.

The Assistant Deputy Minister, Corporate Services is accountable for ensuring the equitable allocation to the Services Program of the total cost of executive and corporate management support for services provided by the following sub-activities within the Supply and Services Program: Executive and Corporate Services, Human Resources, Regional Support, Government Telecommunications and Informatics Services, and Supply.

Figure 7 presents the 1995-96 planned levels of expenditures, revenues and human resources utilization, by activity, for each of the accountable managers of the Services Program.

Figure 7: 1995-96 Resources by Organization/Activity

(thousands of dollars)	Realty Services		Architectural and Engineering Services		Corporate and Administrative Services		Total	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Assistant Deputy Minister, Realty Services ¹	173,801	3,246					173,801	3,246
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services ¹			130,735	1,783			130,735	1,783
Charge Backs From the Supply and Services Program					94,420	--	94,420	0
Gross Expenses *	173,801	3,246	130,735	1,783	94,420	--	398,956	5,029
Less: Revenues *	243,267		154,761				398,028	0
Total Net Program	(69,466)	3,246	(24,026)	1,783	94,420	--	928	5,029

* Excludes recoverable disbursements made on behalf of clients by Realty Services (\$1,395,036) and Architectural and Engineering Services (\$788,750).

¹ The Department is considering a proposal involving the integration of the Realty Services and the Architectural and Engineering Services Branches with the Real Property Branch.

Figure 8 shows the 1993-94 actual levels of expenditures, revenues and human resources utilization, by activity, for each of the accountable managers of the Services Program.

Figure 8: 1993-94 Resources by Organization/Activity

(thousands of dollars)					Corporate and Administrative Services			
	Realty Services		Architectural and Engineering Services				Total	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Minister and Deputy Minister					2,136	18	2,136	18
Assistant Deputy Minister, Realty Services	218,026	3,681					218,026	3,681
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services			156,224	2,019			156,224	2,019
Assistant Deputy Minister, Corporate Services					18,882	222	18,882	222
Director General, Informatics Services					18,277	111	18,277	111
Director General, Human Resources					12,682	154	12,682	154
Director General, Audit and Evaluation					2,623	26	2,623	26
Director General, Corporate Communications					2,414	20	2,414	20
Director General, Contract Services					1,307	11	1,307	11
Regional Directors General					60,068	878	60,068	878
Gross Expenses (*)	218,026	3,681	156,224	2,019	118,389	1,440	492,639	7,140
Less: Revenues (*)	268,053	--	180,675	--	16,710	--	465,438	--
Total Net Program	(50,027)	3,681	(24,451)	2,019	101,679	1,440	27,201	7,140

* Excludes recoverable disbursements made on behalf of clients by Realty Services and Architectural and Engineering Services.

5. Methods of Financing

Since April 1, 1988, Realty Services and Architectural and Engineering Services have charged all clients, including the Department's Real Property Program, market-based service fees in accordance with the Treasury Board-approved rate structure outlined in Figure 30, page 2-43. In 1995-96, the Services Program will operate under the following authorities:

Vote 1 - Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund - Operating Loss, which provides for the operating expenses not covered by revenues;

Vote 5 - Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund - Activities in Support of Broader Government Objectives, which provides for operating expenses in support of activities that serve broader government objectives and therefore are not recoverable; and

Vote S (Statutory) - Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund, which provides a continuing authority from Parliament to pay all expenses, including capital expenditures, from the Consolidated Revenue Fund up to the limit authorized for the Department (currently at \$450 million).

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The following factors will significantly influence the use of Program resources in 1995-96:

Program Review and Government Restructuring: Within the government-wide initiative of Program Review, PWGSC has initiated its own review in order to rationalize the Department's mandate and structure. Upon completion, the results of the Program Review will likely translate into significant restructuring of PWGSC and its government department clients. In concert with the Program Review initiative, PWGSC established a task force to examine options on how best to deliver real property services. The mandate of the Task Force included the development of options for organizational realignment of branches and regions in order to eliminate duplication of service and cost efficiency. Its recommendation will be rolled into the Program Review implementation. At the same time, the Program Review may affect the number of leases managed by the Services Program on behalf of the Real Property Program and other client departments, as well as the profile of leased properties. With the anticipated reductions in the federal work force, the Services Program will be challenged to develop on behalf of the Real Property Program and other clients approaches that will allow the government to reduce its demand for space and the corresponding financial obligations. Over the next five years, business volume (especially leasing) could increase as space for client departments is realigned. Over the longer term, however, it is expected that the Program's leasing volume will gradually be reduced.

Service Optionality: Optionality continues to be one of the most important and pressing challenges facing the Services Program. As a government department, the Program is responsible for responding to government-wide initiatives as well as to the requirements of client departments and agencies. The Program is constantly faced with the challenge of meeting its commitment to client satisfaction, and being a responsible common service agency, bound by the Treasury Board's Common Service Policy. To succeed, the Services Program must provide services that add real value, are cost effective and have market comparable prices; in short, it must be the client's logical and economical choice for service delivery.

2. Initiatives

Faced with the above mentioned external factors, and in order to eliminate the Program's operating deficit by the end of 1996-97, the following initiatives will be undertaken in 1995-96:

Business Efficiency: Decisions emanating from the Program Review, including possible resource reductions and reallocations, simplification of processes and practices, amalgamation of business units or elimination of service lines, will be implemented with a view to becoming a more streamlined, lean and as-mandated organization. In addition, the Services Program will explore the application of new electronic technology that may offer opportunities for either cost-cutting or improvement of service delivery. Advanced information systems and wide-area network connectivity will be implemented to maintain the Program's comparability with private industry. The development of the Project and Business Management System, the redesign of the real property disposal process, and the redefinition of the Municipal Grants approach will lead to improved project management, time management, business management and revenue management.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Operational Review Implementation Plan: Actions identified in the Operational Review Implementation Plan continued to be implemented. The Program has almost completed the transfers of common support overhead functions and related resources (including informatics services, financial analysis and human resource management) to the respective branches in the Supply and Services Program. Work force adjustment and redeployment have been used in order to progressively attain a staff level that is supportable by business volume. The branches of the Services Program have redefined their technical services functions in order to eliminate service overlaps and present a seamless organization to clients. In addition, business operating strategies have been formulated to assess areas of business, identify opportunities, articulate direction and formulate action plans. The branches have also started to review on a regular basis their service line profitability and to explore ways and means to improve their productivity.

Client Strategies: The branches of the Services Program are now responsible for their own marketing initiatives and have embarked on a strategy to commit to full client satisfaction and provide value-added service in order to solidify their existing client base and attract new clients. The Program has also developed and published service standards following extensive consultation with clients. These standards have served as the basis for service agreements, service charging and performance measurement. Client satisfaction surveys are also regularly undertaken, with the results used to improve service delivery (see page 2-20 for the Audit and Evaluation Branch's report on client satisfaction). Negotiations have begun on a performance contract between the Realty Services Branch and the Real Property Program, and a model for defining performance has been developed and is being tested in the Atlantic Region. Full implementation of the contract is expected by the end of 1995-96.

Human Resources Strategies: The Services Program and the Department have fully endorsed the notion that the organization is "built on the strengths of employees". To this end, the Department has committed to becoming an Employer of Choice by instilling a new corporate culture which fosters teamwork, creates a hospitable working environment and dedicates employees to the delivery of excellent client service. This is a long and continuous initiative, and the major human resource thrusts listed in the previous Expenditure Plan, aimed at training and developing employees and improving employee well-being, the work environment and job satisfaction, will continue to be pursued in 1995-96.

Real Property Management Project: This project was launched in April 1993 to investigate re-engineering opportunities related to real property management within the Real Property and Realty Services branches. The project has three phases. Phase I, already completed, presents a guide to the comprehensive re-engineering of the services delivery business. Phase II, also completed, focuses on technical solutions (i.e., make or buy). Phase III, which deals with the implementation of the re-engineering process, has been put on hold pending the outcome of the Program Review and the review of real property services delivery, as well as the results of the analyses of other systems initiatives (e.g., the Project and Business Management System and Client Relationship Management System).

E. Program Effectiveness

The 1994-95 Expenditure Plan reported that the following evaluation work was being carried out by the Audit and Evaluation Branch:

- an evaluation of client satisfaction with the services provided by the Architectural and Engineering Services Branch;
- an analysis of the Department's mandate for providing environmental services; and
- a comparative study of property management services and building operating costs.

The evaluation of client satisfaction with architectural and engineering services is now complete. In this study, 40 projects completed by the Architectural and Engineering Services Branch were selected and evaluated in order to assess the level of client satisfaction and the implications of client attitudes and concerns. It was determined that clients were generally satisfied (85%), with most (73%) indicating that they would use the services of the Architectural and Engineering Services Branch again.

The audit of environmental services addressed those activities and functions pertaining to service delivery. It identified non-compliance items in the management of environmental services and provided advice on how to resolve these items.

The comparative study of property management services and building operating costs was conducted in two phases. Phase 1 was a detailed case study comparison of two PWGSC and two private sector office buildings in the Ottawa-Hull area. Phase 2 compared the operating costs of 14 PWGSC buildings with local industry unit cost standards. The study attributed its finding of higher Department's unit costs to the difference in the accounting treatment of capital expenses between the government and the private sector.

The Audit and Evaluation Branch also completed a comprehensive audit of the Architectural and Engineering Services Branch's delivery of the Buildings Product Line and Marine Product Line. This audit determined that service delivery was effectively on time and within budget. It also resulted in the Branch implementing further operating and business improvements.

Section II

Analysis by Activity

A. Realty Services Activity

Objective

To provide, at market-based rates, real property services related to the acquisition, leasing, letting, development, survey, management, operation, maintenance, repair, and disposal of real property.

Description

The Realty Services Activity provides professional and technical services (most of which are optional) to clients for the acquisition, management, operation, maintenance, repair and disposal of real property. Clients include the Real Property Program of PWGSC and other federal custodian departments and agencies.

Service fees are tested against the marketplace every three years to ensure continued comparability. From time-to-time, products/services and service delivery are also compared with private sector companies' operations so that the Program can continually benefit from new ideas (best practices) and to stimulate improvements in business operations, and bring about necessary efficiencies/cost reductions.

The Realty Services Activity operates through the Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund in accordance with corporate financial policies, processes and core systems, thereby ensuring that the fund operates in compliance with departmental and Treasury Board requirements.

Two main service groupings encompass the comprehensive range of products/services which the Activity delivers:

- **Real Estate Services** provides:

- appraisals of properties designated for acquisition, disposal, development, leasing or letting;
- acquisition of properties by purchase, lease, expropriation, exchange, transfer of administration and control and the obtaining of licences;
- leasing and letting services and coordination of lease commissioning and initial fit-up;
- disposal of properties by sale, let, exchange, transfer of administration and control, the granting of licences and the demolition of structures;
- legal surveys of land or property used in the acquisition, disposal, development or leasing of properties;

- property development studies, area screening studies, investment analysis systems, real property inventory management systems and other related investment and financial studies and analyses; and
 - determination and payment for clients of grants in lieu of taxes.
- **Realty Management Services** is composed of three product lines (property management, operation and technical services, and special services) and includes:
 - federal properties operation and maintenance services to ensure that economical standards of operation are achieved;
 - real property project services, such as fit-ups and space optimization for clients and their tenants;
 - advisory services on such matters as moving, conference facilities, parking and video conferencing;
 - fixed assets management, including the operation and maintenance of dams, dry docks and moveable bridges;
 - fixed asset repair;
 - utility services delivery;
 - bulk purchases of natural gas;
 - maintenance engineering advisory services with respect to operations;
 - maintenance and repair services, waste management (toxic and non-toxic) and quality assurance management;
 - commissioning;
 - technical and trade services delivery;
 - energy management;
 - central heating and cooling plant management; and
 - third party financing of energy related projects.

Resource Summaries

This Activity accounts for 64.5% of the Services Program's human resources utilization and 60.7% of its gross expenses for 1995-96 (see page 2-15).

Figure 9: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96		Forecast 1994-95		Actual 1993-94	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Fee Revenues*	(243,267)		(271,829)		(268,053)	
Operating Expenses*	170,954	3,246	205,650	3,677	213,471	3,681
Amortization	3,810		3,876		4,024	
Net Operating Contribution	(68,503)	3,246	(62,303)	3,677	(50,558)	3,681
Capital Acquisitions	2,847		3,975		4,555	

* Excludes recoverable disbursements on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$143.0 million, or 83.7%, of the \$174.8 million gross operating expenses of this Activity in 1995-96.

Past Year Financial Performance

Figure 10: 1993-94 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1993-94		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues	(268,053)	(261,259)	(6,794)
Operating Expenses	213,471	208,424	5,047
Amortization	4,024	3,851	173
Net Operating Contribution	(50,558)	(48,984)	(1,574)
Full Time Equivalents	3,681	3,836	(155)

Explanation of Change: The 1993-94 operating contribution is \$1.6 million, or 3.2%, greater than the Main Estimates. The variances were due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• Net increase in business volume; and	(4.0)
• Increase in work force adjustment costs.	2.4
Total Activity	(1.6)

Performance Information and Resource Justification

The Realty Services Activity's performance is assessed on the basis of the quality and timeliness of services provided and the ability to meet client requirements in the most cost-effective manner by giving the best value-for-money for services delivered.

The Realty Services Branch has implemented market-based charging since 1988-89 with the objective of providing services to clients at rates comparable with those charged in the private sector. Three indicators have been developed to measure the Branch's performance. The first is the Contribution Margin (Figure 11), which is defined as the level of revenues generated in excess of expenses which Realty Services contributes to the corporate operational cash position. This reflects Realty Services' ability to generate a positive cash flow from its operations. The second indicator is the Human Resource Productivity Index (Figure 12), which is defined as the level of fee revenues generated by each full-time equivalent utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the full-time equivalents the Branch manages. The third indicator is the Productivity Index (Figure 13), which is defined as the level of fee revenues generated by each dollar of expense utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the financial resources at its disposal.

Figure 11: Contribution Margin

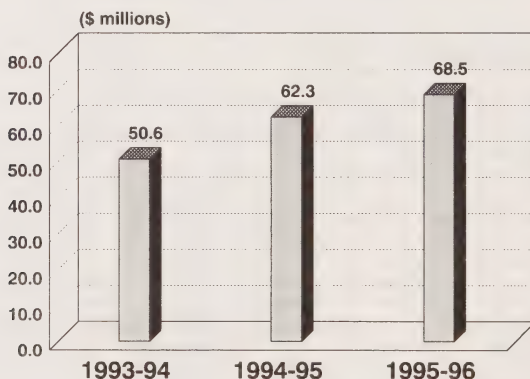


Figure 12: Human Resource Productivity Index

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Fee Revenues	243,267	271,829	268,053
Full-Time Equivalents	3,246	3,677	3,681
Indicator Level	75	74	73

Figure 13: Productivity Index

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Fee Revenues	243,267	271,829	268,053
Operating Expenses*	174,764	209,526	217,495
Indicator Level	1.39	1.30	1.23

* Including amortization

Major Activities and Accomplishments in 1993-94

Highlights of Realty Services' major activities and accomplishments in 1993-94 include:

- implementation of the Operational Review recommendations i.e., eliminating service duplication, streamlining processes and improving productivity through the transfer of program support resources from the former Realty Business Management Group to the Government Telecommunications and Informatics Services, Human Resources and Corporate Services Branches;
- initiation of the work to obtain Treasury Board approval for the Real Property Disposition Revolving Fund, which will be in operation in 1995-96;
- negotiation of long-term service agreements, worth approximately \$5 million annually in business volume, with the Department of National Defence, Health Canada, the Canadian Coast Guard and Fisheries and Oceans Canada;
- initiation of the development phase of the Project Activity Management System, which will result in more effective management, control and access to project, time, revenue and human resource information;
- initiation of an innovative energy-saving project for the Harry Hays Building in Calgary, Alberta, using third-party financing; this is the first project of its kind in the Department, and offers potential savings of \$200,000 to \$300,000 per year in operating and maintenance costs;
- continued involvement with the Real Property Branch in the preparation of Community Based Investment Strategies, which resulted in the completion of a pilot model for Fredericton, New Brunswick; strategies for other locations are being written based on the Fredericton experience;
- participation in the Northumberland Strait Crossing mega-project. Numerous and varied real estate transactions were completed with two provinces, federal and provincial Crown corporations, municipal interests and private landowners;
- planning of Department of National Defence base closures and the subsequent disposal in future years of a number of major properties in the National Capital Region;
- implementation of the Property Management Accreditation Program and the Property Manager Trainee Program;

- development of competency profiles which will allow for the identification of employee learning requirements and the establishment of a firm training strategy.

B. Architectural and Engineering Services Activity

Objective

To provide, at market-based rates, real property related architectural and engineering services required for new construction and renovation, as well as professional advice, technology development, environmental services, dredging and fleet services and hydrographic surveys in support of other government departments and the PWGSC Real Property Program.

Description

The scope of services provided by this Activity include support to clients in discharging their program responsibilities as custodians and knowledgeable clients; planning, design and construction services; project management services; environmental advice and support; expert advice and technical investigations in areas of special competence; and dredging of coastal and inland harbours and waterways.

Architectural and engineering services are provided under the terms of agreements negotiated by the client and PWGSC. Fees are recovered from clients according to the terms of these service agreements. This Activity relies on fees to recover both the direct costs of a service and the related overhead (both within the Activity and for the common support services used).

Services provided under this Activity are identified by product lines as follows:

- **Buildings:** Provides architectural, engineering and related services pertaining to the planning, design, construction and evaluation of buildings for government departments and agencies, including the Services Program and the Real Property Program of PWGSC. These include a wide range of professional and technical services.
- **Marine Services:** Provides professional engineering and technical services pertaining to all aspects of planning, design, construction, dredging and maintenance of marine facilities for PWGSC and other government departments.
- **Dredging and Fleet Services:** Provides services related to dredging, the survey of waterways and channel obstruction clearances.
- **Land Transportation:** Provides engineering and technical services for activities related to highways, bridges and related structures, as well as other engineering works under the jurisdiction of PWGSC and other government departments.
- **Technology:** Provides real property applied-technology development and evaluation, technology transfer, technical standards development and specialized technical support services and problem solving in such areas as building quality management, productive work environments, energy and water conservation, indoor air quality, acoustics, assessability and serviceability.
- **Environmental Services:** Provides services related to achieving the Government of Canada's Green Plan objectives and implementing the associated Code of Environmental Stewardship. These services include environmental assessments; environmental audits; environmental protection, planning and related studies; risk analyses; the management of hazardous materials; and the management and rehabilitation of contaminated sites.

- **DIAND (Department of Indian Affairs and Northern Development) Technical Services:** Provides engineering, architectural and technical services, through dedicated units in DIAND offices, in support of the planning, acquisition and management of on-reserve capital assets; the Northern Program; the implementation of programs in such areas as fire protection and prevention, the environment, self-government and land claims negotiations; and the transfer of technology and service delivery responsibilities to First Nations and their organizations.
- **Air Transport Services:** Provides engineering, architectural and related services for airport and air navigation facilities.
- **Architectural and Engineering for Parks Canada and Environment Canada:** Provides assistance, through a dedicated unit, to the Parks Canada program of the new Department of Canadian Heritage and to Environment Canada in the development and delivery of their operating and maintenance and long-term capital programs. Professional and technical support are provided for the management of the departments' heritage and contemporary assets, which include assets found in national parks and historic sites (e.g., townsites, highways, campgrounds, trails, heritage sites and canals) and in scientific facilities (specialized laboratories, weather stations and telecommunication systems). A full range of asset management services are provided, including computerized maintenance management systems, life-cycle analyses, inspections, preventive maintenance programs, heritage asset recording and training of maintenance staff.

Resource Summaries

This Activity accounts for 35.5% of the Services Program's human resources utilization and 35.6% of its gross (including recoverable disbursements on behalf of clients) expenses for 1995-96 (see page 2-15).

Figure 14: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96		Forecast 1994-95		Actual 1993-94	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Fee Revenues *	(154,761)		(166,142)		(180,675)	
Operating Expenses *	127,911	1,783	145,569	1,939	151,897	2,019
Amortization	3,986		3,308		3,154	
Operating Contribution	(22,864)	1,783	(17,265)	1,939	(25,624)	2,019
Capital Acquisitions	2,824		4,065		4,942	

* Excludes recoverable disbursements on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$111.7 million, or 84.7%, of the \$131.9 million gross operating expenses of this Activity in 1995-96.

Past Year Financial Performance

Figure 15: 1993-94 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1993-94		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues	(180,675)	(165,219)	(15,456)
Operating Expenses	151,897	142,502	9,395
Amortization	3,154	2,651	503
Net Operating Contribution	(25,624)	(20,066)	(5,558)
Full Time Equivalents	2,019	1,964	55

Explanation of Change: The 1993-94 operating contribution is \$5.5 million, or 27.7%, greater than the Main Estimates. The variances were due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• Net increase in business volume; and	(10.8)
• Increase in work force adjustment costs.	5.3
Total Activity	(5.5)

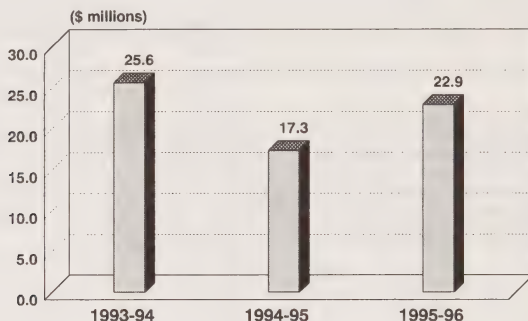
Performance Information and Resource Information

The Architectural and Engineering Services (A&ES) Branch's performance is assessed in terms of its ability to meet clients' requirements and expectations for information and service delivery on schedule and within budget, and to provide clients with quality products consistent with the Branch's professional responsibilities.

The A&ES Branch began implementing market-based charging in fiscal year 1988-89 with the objective of providing services to clients at rates comparable with those charged in the private sector.

The Contribution Margin (Figure 16), which is defined as the net difference between revenue and expenses, is used as a measure of the Branch's contribution to the Services Program's operational cash position.

Figure 16: Contribution Margin



The second indicator is the Human Resource Productivity Index (Figure 17), which is defined as the ratio of fee revenues over the total full-time equivalent utilization. This reflects the Branch's ability to maximize revenues with its human resources. The Productivity index (Figure 18) is the third indicator, defined as the ratio of fee revenues over total expenses. This reflects the Branch's ability to generate revenues with the financial resources at its disposal.

Figure 17: Human Resource Productivity Index

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Fee Revenues	154,761	166,142	180,675
Full-Time Equivalents	1,783	1,939	2,019
Indicator Level	87	86	89

Figure 18: Productivity Index

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Fee Revenues	154,761	166,142	180,675
Operating Expenses*	131,897	148,877	155,051
Indicator Level	1.17	1.12	1.17

* Including amortization

Major Activities and Accomplishments in 1993-94

Highlights of the Architectural and Engineering Services Branch's accomplishments in 1993-94 include:

- achievement of financial results that substantially exceeded the planned level;
- successful renegotiation of the Memorandum of Understanding with the Parks Canada program of the Department of Canadian Heritage;
- adaptation of two automated selection systems — ACCORD (Administration and Control of Contracts and Regional Data) and SPEC (Selection, Prequalification and Evaluation of Consultants) — to the departmental Open Bidding Service;
- modification of the architectural and engineering consulting and construction procurement processes to comply with the requirements of the North American Free Trade Agreement (NAFTA);
- revision and issuance of new departmental standard architectural and engineering consultant agreements negotiated with industry representatives (the Association of Consulting Engineers of Canada and the Committee of Canadian Architectural Councils);
- implementation of the results of the operational review of the former Public Works Canada and the headquarters role review of the Services Program branches;
- implementation of the structural and business management changes arising from the amalgamation of Public Works Canada and Supply and Services Canada to form PWGSC;
- development and implementation of an action plan to address client satisfaction issues arising from the Architectural and Engineering Services Comprehensive Audit, project delivery audits and client focus groups;
- continued development of environmental services in support of clients and departmental initiatives;
- finalization and implementation of an environmental action plan for departmental real property;
- continued development of the Project and Business Management System to more effectively support branch operations;
- initiation of a comprehensive review of the architectural and engineering services fee structure, including a review of minor works implementation;
- establishment of a Real Property Energy Management Strategy;
- completion of a needs analysis and strategic framework for technology development and transfer for the Real Property Program;
- initiation of an architectural and engineering core competency study and, concurrently, a competency profile study of the Branch's professional and technical support staff, as well as an executive development study; and
- implementation of the Strategic Information Management Strategy.

C. Corporate and Administrative Services Activity

Objective

To account for the cost of the executive and administrative support services provided by the Supply and Services Program, and which are required by the Realty Services and Architectural and Engineering Services activities.

Description

This Activity accounts for expenditures by some elements of the Central Government and Common Services Activity and by the Corporate Management Activity, both of which fall under the Supply and Services Program. These expenditures on behalf of the Realty Services and Architectural and Engineering activities reflect the Services Program's share of the Department's management support costs. These costs are incurred under the Supply, Government Telecommunications and Informatics Services, Executive and Corporate Services, Human Resources and Regional Support Sub-Activities. They include the costs of services in the areas of telecommunications, informatics, finance, contract quality assurance and administration, general administration, safety and security, corporate communications, corporate planning, audit and evaluation and legal services.

Resource Summaries

This Activity accounts for 3.7% of the Services Program's gross expenses (including recoverable disbursements on behalf of clients) for 1995-96 (see page 2-15).

Figure 19: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96		Forecast 1994-95		Actual 1993-94	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Operating Expenses	94,420	--	100,615	--	111,628	1,440
Amortization	--		--		6,994	
Gross Expenses	94,420	--	100,615	--	118,622	1,440
Less: Recoveries	--		--		16,710	
Net Expenses	94,420	--	100,615	--	101,912	1,440
Capital Acquisitions	--		--		6,747	
Statutory Item	--		--		13	

Prior to the merging of Public Works Canada and Supply and Services Canada in June 1993, all expenditures of the corporate and administrative support function were incurred directly in the Services Program and were reflected as such in all prior fiscal years up to and including 1993-94. Hereinafter, the expenditures are incurred under the Supply and Services Program and recovered from the Services Program through charge-backs.

Past Year Financial Performance

Figure 20: 1993-94 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1993-94		
	Actual	Main Estimates	Change
Operating Expenses	111,628	108,781	2,847
Amortization	6,994	7,192	(198)
Gross Expenses	118,622	115,973	2,649
Less: Recoveries	16,710	15,393	1,317
Net Expenses	101,912	100,580	1,332
Statutory Item	13	51	(38)
Full Time Equivalents	1,440	1,451	(11)

Explanation of Change: The 1993-94 actual net expenses were \$ 1.3 million, or 1.3%, more than the Main Estimates. The variances were due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• Increase in recoveries for common services provided;	(1.3)
• Increase in work force adjustment costs; and	3.3
• Decrease in operating expenses resulting from cost reduction initiatives.	(0.7)
Total Activity	1.3

Performance Information and Resource Justification

The expected result of this Activity is that corporate and administrative support services are satisfactorily provided to the Services Program. An assessment of performance is presented in Chapter 4 (Supply and Services Program).

Major Activities and Accomplishments in 1993-94

Highlights of the major activities and accomplishments of the functions that existed within the Corporate and Administrative Services Activity in 1993-94 are presented under the Supply and Services Program.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

The financial requirements for the Services Program by object are presented in Figure 21. They include personnel costs and related expenses, along with the expenditures incurred on behalf of clients, which are to be temporarily financed by the Revolving Fund prior to recovery from the client.

Figure 21: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94 *
Personnel			
Salaries and wages	217,597	259,883	333,647
Contributions to employee benefit plans	25,846	32,129	36,840
Other personnel costs	11,332	12,284	17,796
Total Personnel	254,775	304,296	388,283
Goods and Services			
Transportation and communications	30,151	31,776	33,767
Information	6,340	6,689	6,923
Professional and special services	351,546	366,138	277,179
Rentals	636,682	650,610	718,076
Purchased repair and maintenance	268,829	267,559	264,597
Utilities, materials and supplies	185,196	192,098	210,885
Construction and/or acquisition of land, buildings and works	205,330	229,352	611,070
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	13,635	14,283	21,204
Other subsidies and payments	624,587	670,943	782,738
Total Goods and Services	2,322,296	2,429,448	2,926,439
Total Operating Expenditures	2,577,071	2,733,744	3,314,722
Less: Revenues	2,581,814	2,720,488	3,319,337
Net Operating Expenditures	(4,743)	13,256	(4,615)
Capital			
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	5,671	8,040	16,244
Total Capital Expenditures	5,671	8,040	16,244
Net Program Expenditures	928	21,296	11,629

* The 1993-94 Actual includes expenditures incurred under the Corporate and Administrative Services Activity in all objects. Starting in 1994-95, the expenditures are incurred under the Supply and Services Program and charged back in total under the professional and special services object.

2. Personnel Requirements

The Services Program's personnel costs of \$254.8 million account for 9.9% of the gross operating expenditures of the Program for 1995-96. Information on human resource utilization, by activity, is provided in Figure 22. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 23.

Figure 22: Human Resources Requirements by Activity

(Full Time Equivalents)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Realty Services	3,246	3,677	3,681
Architectural and Engineering Services	1,783	1,939	2,019
Corporate and Administrative Services*	--	--	1,440
	5,029	5,616	7,140

* Starting in 1994-95, all human resources requirements for the Corporate and Administrative Services Activity are comprised under the Supply and Services Program with the related costs charged back to the Services Program.

Figure 23: Details of Human Resource Requirements

	Full Time Equivalents*			Current Salary Range	1994-95 Average Salary Range
	Estimates 95-96	Forecast 94-95	Actual** 93-94		
Management	75	82	115	63,300 - 128,900	81,962
Scientific and Professional					
Architecture and Town Planning	170	210	211	22,134 - 80,370	58,717
Biological Sciences	2	2	1	21,217 - 73,939	63,483
Chemistry	1	1	1	23,690 - 75,638	--
Economics, Sociology and Statistics	1	1	1	20,600 - 87,241	--
Engineering and Land Survey	525	615	635	29,722 - 80,521	61,340
Education	--	--	2	19,270 - 74,268	--
Library Science	--	--	3	26,132 - 61,951	--
Physical Sciences	25	35	35	23,056 - 79,045	56,833
Scientific Research	2	2	2	37,036 - 87,963	87,963
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	850	961	1,234	17,994 - 75,002	44,335
Computer System Administration	6	5	171	24,060 - 78,759	40,808
Financial Administration	4	5	136	15,981 - 71,883	55,126
Information Services	1	1	29	17,849 - 67,814	--
Organization and Methods	0	0	8	17,635 - 72,700	--
Personnel Administration	2	2	133	16,882 - 69,291	48,626
Program Administration	3	3	6	17,994 - 75,002	60,324
Purchasing and Supply	2	3	55	16,781 - 72,700	38,280
Management Trainee	1	1	1	29,562 - 50,388	--
Technical					
Drafting and Illustration	75	108	117	20,448 - 52,986	35,656
Electronics	10	10	8	21,358 - 68,973	46,795
Engineering and Scientific Support	706	803	851	18,457 - 66,859	50,129
General Technical	64	75	95	16,608 - 73,190	40,276
Ships' Officers	17	17	26	28,900 - 79,937	42,410
Social Science Support	2	2	4	16,608 - 75,927	35,211
Administrative Support					
Data Processing	1	1	22	17,680 - 48,804	--
Clerical and Regulatory	538	686	1,033	16,999 - 41,724	26,851
Office Equipment	--	--	4	16,648 - 33,218	--
Secretarial, Stenographic and Typing	136	137	249	16,847 - 41,991	27,683
Operational					
General Labour and Trades	1,277	1,283	1,288	20,495 - 51,174	32,772
General Services	279	296	372	17,489 - 53,544	24,282
Heating, Power & Stationary Operations	225	239	251	24,898 - 49,943	32,517
Ships' Crew	29	30	41	30,852 - 44,268	35,859
	5,029	5,616	7,140		

* Full time equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

** Includes all FTEs for the Corporate and Administrative Services Activity, which is comprised under the Supply and Services Program starting in 1994-95.

Note: The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1994. The average salary column reflects the estimated base salary costs, including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 24 presents a summary of the Services Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 0.2% of the total gross expenditures of the Program in 1995-96.

Figure 24: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Realty Services	2,847	3,975	4,555
Architectural and Engineering Services	2,824	4,065	4,942
Corporate and Administrative Services	--	--	6,747
Total Capital Expenditures	5,671	8,040	16,244

4. Revolving Fund Financial Statements

Figure 25 shows the projected use of the Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund Authority on an accrual basis.

Figure 25: Projected Use of Architectural, Engineering and Realty Services Revolving Fund Authority

(thousands of dollars)		
Authority, April 1, 1995		450,000
Drawdown:		
Projected Balance April 1, 1995	75,000	
Total Estimates net cash required/(provided)	(2,125)	
Less: Balance March 31, 1996		72,875
Unused Authority as at March 31, 1996		377,125

Figure 26: Statement of Operations

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Fee Revenues:			
Realty Services	243,267	271,829	268,053
Architectural and Engineering Services	154,761	166,142	180,675
Total Revenues (Excluding Disbursements)	398,028	437,971	448,728
Operating Expenses:			
Realty Services	170,954	205,650	213,471
Architectural and Engineering Services	127,911	145,569	151,897
Corporate and Administrative Services (C&AS)	94,420	100,615	111,628
Amortization	7,796	7,184	14,172
Total Expenses (Excluding Disbursements)	401,081	459,018	491,168
Gross Operating Loss	3,053	21,047	42,440
Less: Other Recoveries for C&AS ¹	--	--	16,710
Net Operating Loss²	3,053	21,047	25,730

¹ Primarily recoveries from the Real Property Program which were collected in 1993-94 by the Services Program and starting in 1994-95, by the Supply and Services Program.

² Including activities in support of Broader Government Objectives.

5. Estimated Net Cost of Program

Figure 27 displays the estimated net cost of the Services Program.

Figure 27: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1995-96 (Gross)	Less Revenues	Main Estimates 1995-96 (Net)	Add* Other Costs	Estimated Net Cost of Program	
					1995-96	1994-95
	2,582,742	2,581,814	928	3,361	4,289	26,030

* Other costs include the following:

		(\$000)
• employer's portion of compensation payments paid by Human Resources Development Canada;	2,391	
• services provided by Transport Canada; and	144	
• legal services provided by Department of Justice Canada.	826	
	3,361	

6. Major Other Government Department Projects Managed by the Program in 1993-94

Figure 28 displays the major Other Government Department (OGD) projects that were managed by the Services Program and either completed or ongoing in 1993-94.

Figure 28: Major OGD Projects Managed by the Program in 1993-94

(millions of dollars)		Type of Work	Currently Estimated	Expenditures
Region/Client	Project	(1)	Total Cost	to March 31, 1994
ATLANTIC				
Agriculture Canada	Animal Plant Health Laboratory, Charlottetown, Prince Edward Island	NC	24.3	11.5
Cape Breton DEVCO	Shiploader, Sydney, Nova Scotia	D/NC	11.9	7.8
Correctional Service Canada	Redevelopment Dorchester Penitentiary, Dorchester, New Brunswick	RC	18.3	3.7
Fisheries and Oceans Canada	West Block Northwest Atlantic Fisheries Centre, St. John's, Newfoundland	A	3.1	1.5
Royal Canadian Mounted Police ("B" Division)	New RCMP Detachment Hopedale, Labrador, Newfoundland	NC	2.1	1.4
Royal Canadian Mounted Police ("B" Division)	RCMP "B" Division Headquarters, St. John's, Newfoundland	NC	29.3	6.9
Royal Canadian Mounted Police ("B" Division)	Subdivision Detachment Building Happy Valley/Goose Bay, Labrador, Newfoundland	NC	4.6	1.9
Royal Canadian Mounted Police ("H" Division)	New Detachment, Bridgewater, Nova Scotia	NC	1.2	1.1
Royal Canadian Mounted Police ("H" Division)	New Detachment Tantallon, Nova Scotia	NC	1.4	1.3
Royal Canadian Mounted Police ("PEI" Division)	New RCMP Detachment Montague, Prince Edward Island	NC	1.3	1.1
Transport Canada	Liverpool, Nova Scotia, Dredging	MN	8.2	3.5
Transport Canada (Air)	Rehabilitation of Runway and Taxiway			
	Deer Lake, Newfoundland	RC	1.7	1.0
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Dredging, Courtney Bay Saint John, New Brunswick	MN	2.0	1.6
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	LORAN "C" Transmitting Facility Newfoundland	NC	1.5	1.3
Transport Canada (Marine Navigational Unit)	CCG Base Admin. Building Saint John, New Brunswick	RN	1.7	1.2
Transport Canada (Policy and Planning)	Ferry Terminal Re-Development Caribou, Nova Scotia/Wood Islands, Prince Edward Island	RC	13.5	2.5

⁽¹⁾ A: Addition; D: Design; NC: New Construction; RC: Reconstruction; RN: Renovation; MN: Maintenance

Figure 28: Major OGD Projects Managed by the Program in 1993-94 (cont'd)

(millions of dollars)		Type of Work	Currently Estimated	Expenditures
Region/Client	Project	(1)	Total Cost	to March 31, 1994
QUEBEC				
Agriculture Canada	Research Centre, Experimental Farm, L'Assomption	A/NC	5.6	5.4
Canadian Space Agency	Headquarters Building, Saint-Hubert	NC	67.0	66.0
Department of National Defence	Canadian Forces Fleet School, Pointe-à-Carcy	NC/RN	40.0	3.9
Department of National Defence	Training Centre, Rivière-du-Loup	NC	3.2	0.3
Natural Resources Canada	Research Laboratory, Phase II Varennes	A	4.0	0.3
Revenue Canada (Customs and Excise)	Customs Office, St-Bernard-de-Lacolle	NC	12.0	1.9
Transport Canada (Air)	Aviation Complex, Ste-Foy	NC	14.7	0.4
Transport Canada (Air)	Jean Lesage International Airport, Ste-Foy	A	16.2	0.5
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Harbour Refit, Gros-Cacouna	NC	50.0	1.6
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Wharf Restoration, Sorel	RC	4.6	2.3
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Harbour Installations, Rimouski-Est	RC	12.0	6.0
Transport Canada (Canadian Coast Guard)	Wharf, Montmagny	RC	3.9	3.7
NATIONAL CAPITAL				
Health Canada	Centre for Disease Control	RN	30.4	6.5
Health Canada/Heritage Canada	New laboratories Mulligan Building	RN	29.0	23.2
Royal Canadian Mounted Police	National Operations Centre	RN	7.0	5.8
Royal Canadian Mounted Police	Forensic Laboratory	NC	14.4	0.1
ONTARIO				
Correctional Service Canada	New Medium Institution Construction, Muskoka/Beaver Creek	D/NC	60.0	0.2
Correctional Service Canada	New Prison for Women Construction, Kitchener	NC	10.2	0.7
Correctional Service Canada	Pittsburgh Institution Renovations, Kingston	RN	15.0	0.9
Correctional Service Canada	Kingston Penitentiary Renovations, Kingston	RN	62.0	5.6
Correctional Service Canada	St. Helen's Complex Renovations, Kingston	RN	10.0	0.6
Royal Canadian Mounted Police	New Detachment Construction, Newmarket	D/NC	23.0	0.7

⁽¹⁾ A: Addition; D: Design; NC: New Construction; RC: Reconstruction; RN: Renovation; MN: Maintenance

Figure 28: Major OGD Projects Managed by the Program in 1993-94 (cont'd)

(millions of dollars)		Type of Work	Currently Estimated	Expenditures
Region/Client	Project	(1)	Total Cost	to March 31, 1994
ONTARIO (cont'd)				
Transport Canada (Air)	Runway Construction, Lester B. Pearson International Airport	NC	16.0	4.4
Transport Canada (Harbours & Ports) and Ontario Government	Improvements Pelee Island, Mainland Ferry	D/RN/NC	22.0	4.5
Transport Canada (Air)	Airport Complex Thunder Bay, Ontario	NC	28.5	24.3
WESTERN				
Agriculture Canada	University Laboratory Retrofit Saskatoon	RN	21.5	2.0
Agriculture Canada/ Health Canada	Federal Laboratory/Office Facility Winnipeg	NC	133.0	30.9
Canada Post Corporation	Rebuild roof, Victoria Mall Processing Plant	RC	0.3	0.3
Correctional Service Canada	Dormitory Replacement Rockwood Institution	RN	5.5	2.5
Correctional Service Canada	Phase II Redevelopment Rockwood Institution	RN/NC	5.4	0.3
Environment Canada	Environmental Sciences Centre Vancouver, British Columbia	NC	13.8	0.6
Fisheries & Oceans Canada	Roof replacement Taylor Building	RC	0.4	0.4
Fisheries & Oceans Canada	Sensory Laboratory, Freshwater Institute	RC	0.4	0.4
Indian and Northern Affairs	Addition to Water Laboratory, Yellowknife, Northwest Territories	A	0.3	0.3
Indian and Northern Affairs	Garden Hill School Complex, Manitoba	NC	11.8	10.5
Indian and Northern Affairs	Wayway School Rossburn, Manitoba	NC	6.8	6.8
Natural Resources Canada	Polar Continental Shelf, Resolute Bay, Northwest Territories	NC	7.4	7.4
Revenue Canada	Office Renovation, Winnipeg	RN	0.4	0.4
Revenue Canada (Customs and Excise)	New Border Crossing, Huntington, British Columbia	NC	7.7	7.2
Royal Canadian Mounted Police	Forensic Laboratory Regina, Saskatchewan	NC	20.5	4.7
Royal Canadian Mounted Police	New Headquarters Building, Edmonton, Alberta	NC	45.3	0.2
Transport Canada	Administration Building Winnipeg, Manitoba	RN	6.8	6.8
Transport Canada (Air)	Air Terminal Building, Norman Wells, Northwest Territories	NC	8.3	8.3
Transport Canada (Air)	New Control Tower Richmond, British Columbia	NC	10.4	0.8

(1) A: Addition; D: Design; NC: New Construction; RC: Reconstruction; RN: Renovation; MN: Maintenance

7. Market-based Rate Structure for 1995-96 — Services

In 1995-96, all client departments and agencies, as well as the PWGSC Real Property Program, using the services offered by the Services Program, will sign service agreements and will be charged market-based fees in accordance with the fee base and fee rate structure for each of the charging components, as defined in Figure 29.

Figure 29: Market-Based Rate Structure for 1995-96 - Services

SERVICE	FEE BASE	FEE RATE
Realty Services		
Appraisal Services	Staff Hours	2 × Hourly Billable Rate (HBR) or Fixed Price or Fixed Fee
Acquisitions/Disposals		
• Disposals		
- up to \$75K	Market Value	\$4K
- first \$250K	Market Value	6%
- next \$250K to \$500K	Market Value	+ 5%
- next \$500K to \$5M	Market Value	+ 3%
- balance over \$5M	Market Value	+ 1%
Inter Departmental Transfers	Each Property	\$2K
• Acquisitions		
- up to \$75K	Staff Hours	2 × HBR
- first \$250K	Market Value	5%
- next \$250K to \$500K	Market Value	+ 4%
- next \$500K to \$5M	Market Value	+ 2.5%
- balance over \$5M	Market Value	+ 1%
• Land Assembly	Purchase Price (all prop.)	3.5%
• Lease-Purchase	Net Present Value of Rents	1%
Property Development	Staff Hours	2 × HBR or Fixed Price or Fixed Fee
Survey Services	Staff Hours	EN-SUR, EGESS, DD, AS, CR: 2 × HBR Non-EN-SUR staff: 1.5 × HBR
Municipal Grants	Staff Hours	Operation Support Staff: 1.5 × HBR All others: 2 × HBR
Leasing/Letting		
• General	Gross Rent	5% First Year plus 2% Each Additional Year
• Nominal Value Leases	Staff Hours	2 × HBR
Inventory Management		
• Crown-Owned, General Purpose Office Space and PWC-Managed Lease-Purchase	Gross Market Rent 95% Occupancy Adjusted annually	3.5% of Fee Base
• Multi-Net Leases and Developer Managed Lease-Purchase	Gross Market Rent 95% Occupancy Adjusted annually	3% of Fee Base
• Gross Leases	Gross Market Rent 95% Occupancy Adjusted annually	2.25% of Fee Base

Figure 29: Market-Based Rate Structure for 1995-96 - Services (cont'd)

SERVICE	FEE BASE	FEE RATE
Realty Services (cont'd)		
Inventory Management (cont'd)		
<ul style="list-style-type: none"> • Special Purpose, OGD, Crown-Owned and Surplus Inventory - Real Property Program 	Operation and Maintenance	15% of Fee Base and Repair Projects up to 25K including Labour
- OGD Custodians	Fixed Fees	Based on Benchmark of 15% of the O&M; and Repair Projects up to 25K including Labour
<ul style="list-style-type: none"> • Housing Management - Where there is a viable market - Where there is no viable market - Leased Housing 	Operation and Maintenance	15% of Fee Base
	All Costs	15% of Fee Base
	Rental	5% of Fee Base
• Occupancy/Housing Instruments (OI/HI)		\$750 per OI/HI
• Parking Management		
- Crown-Owned	Gross Market Rent	3.5% of Fee Base
- Leased: Gross	Gross Market Rent	2.25% of Fee Base
Multi-net	Gross Market Rent	3% of Fee Base
• Conference Facilities	Operation and Maintenance	15% of Fee Base and Repair Projects up to 25K including Labour
Project Services		
• Project inside the Building Management Plan up to \$25K	Staff Hours	1 × HBR
• All other projects	Total Project Costs (labour at local market rates plus disbursements and contract costs)	10% (Negotiable based on size and complexity)
Architectural and Engineering Services		
Project Services for Built Works and Special and Advisory Services	Multiplier × HBR plus disbursements	Time-based fee plus disbursements
Project Services for Built Works, Building and Engineering Projects	Estimated Construction Cost	Percentage fee plus disbursements
All Services* (including any of the above)	1) Lump sum for fees plus disbursements, or 2) Lump sum for both fees and disbursements	Fixed fees plus disbursements Fixed Price
Dredging and Fleet Services	The Total of Labour, Material and Depreciation of Fixed Assets	10% × Fee Base

*With the exception of Dredging and Fleet Services, the Architectural and Engineering Services Branch offer several methods, as listed, for determining a fair and reasonable fee for its services. These methods, through mutual negotiation, may be used either individually or in combination, depending on the client's requirement and the nature and scope of the project.

Real Property Program

**1995-96
Expenditure Plan**

Table of Contents - Real Property Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1995-96	3-4
B.	Use of 1993-94 Authorities	3-5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1995-96	
1.	Highlights	3-6
2.	Summary of Financial Requirements	3-9
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	3-12
2.	Review of Financial Performance	3-15
C.	Background	
1.	Introduction	3-17
2.	Mandate	3-18
3.	Program Objective	3-18
4.	Program Organization for Delivery	3-18
5.	Methods of Financing	3-21
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	3-22
2.	Initiatives	3-22
3.	Update on Previously Reported Initiatives	3-26
E.	Program Effectiveness	3-31

Section II

Analysis by Activity

A.	Program Coordination Activity	3-33
B.	Office Facilities Activity	3-36
C.	Federal Facilities Activity	3-39
D.	Municipal Grants Activity	3-44

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	3-46
2.	Personnel Requirements	3-47
3.	Capital Expenditures	3-48
4.	Transfer Payments	3-52
5.	Revenue	3-53
6.	Parliamentary Precinct	3-54
7.	Estimated Net Cost of the Program	3-55
B.	Comparative Analysis of Office Accommodation Utilization	3-56

Spending Authorities

A. Authorities for 1995-96 — Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1995-96 Main Estimates	1994-95 Main Estimates
	Real Property Program		
10	Operating Expenditures	966,853	1,013,613
15	Capital Expenditures	273,068	234,957
(S)	Grants to Municipalities and Other Taxing Authorities	426,257	426,257
(S)	Dry Dock Subsidy	--	180
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	1,416	1,641
	Total Program	1,667,594	1,676,648

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1995-96 Main Estimates
Real Property Program		
10	Real Property — Operating Expenditures, including the provision on a recoverable basis of accommodation for the purposes of the Canada Pension Plan Act and the Unemployment Insurance Act, assistance to the Ottawa Civil Service Recreation Association in the form of maintenance services in respect of the W. Clifford Clark Memorial Centre in Ottawa, contributions and authority to spend revenue received during the year from the provision, operation and maintenance of facilities for the purpose of accommodation	966,853,000
15	Real Property — Capital Expenditures, including expenditures on works on other than federal property and the authority to reimburse tenants of federal property for improvements authorized by the Minister	273,068,000

Program by Activities

(thousands of dollars)

(thousands of dollars)	1995-96 Main Estimates					1994-95 Main Estimates
	Budgetary					
	Operating	Capital	Transfer Payments	Less: Revenues Credited to the Vote	Total	
Program Coordination	35,729	660	36	--	36,425	40,549
Office Facilities	992,603	145,936	--	196,042	942,497	922,471
Federal Facilities	200,445	126,472	--	69,100	257,817	282,493
Municipal Grants	4,598	--	426,257	--	430,855	431,135
	1,233,375	273,068	426,293	265,142	1,667,594	1,676,648

B. Use of 1993-94 Authorities – Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Real Property Program				
10	Operating expenditures	1,011,396,000	1,011,396,000	967,626,573
15	Capital expenditures	257,719,000	257,719,000	252,722,924
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	437,914,000	425,964,408	425,964,408
(S)	Dry Dock Subsidy (<i>Dry Docks Subsidies Act</i>)	180,000	--	--
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,578,000	1,622,000	1,622,000
(S)	Private sector collection agency fees	--	707	707
(S)	Court awards	--	30,143	30,143
(S)	Refunds of amounts credited to revenue in previous years	--	454,964	454,964
Total Program - Budgetary		1,708,787,000	1,697,187,222	1,648,421,719

Section I

Program Overview

A. Plans for 1995-96

1. Highlights

The Real Property Program will focus in 1995-96 on achieving the following goals identified by each of the Program's four functions. (For a complete description of the four functions, see page 3-19).

- **Program Management:**

- to implement the decisions of the Program Review and the departmental review of the real property service delivery;
- to streamline current management practices with a focus on support to the offices of the Minister and Deputy Minister;
- to implement a Memorandum of Understanding with the Corporate Services Branch for the provision of efficient, effective and economical services;
- to continue to implement the Real Property Program's Strategic Information Technology Plan and to implement the Asset Performance and Asset Management systems; and
- to continue work on the Real Property Branch's learning strategy to match employee self-assessments against the competency profile and develop individual training strategies.

- **Accommodation Management:**

- to obtain approval for a multi-year strategy to achieve a 10% reduction in office space and costs, and to implement the strategy in cooperation with tenants;
- to support partnering initiatives with other levels of government and the private sector in order to improve the delivery of tenant programs and increase efficiency of accommodation use. The Program will also monitor selected collaborative pilot projects with provinces and territories;
- to develop Alternative Work Environment strategies in support of more efficient and flexible workplaces that promote a wider use of technology, increase productivity and reduce space. Several pilot projects with tenants will be initiated and evaluated during 1995-96;
- to develop an effective long-term accommodation planning framework that will respond to government priorities and tenant organizational and program changes, as well as provide essential input to the Real Property Program's supply management and investment strategies;

- to develop a series of tenant related policies and continue to implement state-of-the-art accommodation concepts that maximize flexibility and reduce costs;
- to continue to implement the accommodation policy framework (Shared Accommodation Leadership), including standards development and negotiation of Master Occupancy Agreements;
- to undertake, in conjunction with the Treasury Board Secretariat, an analysis of issues associated with the potential implementation of user-pay/user-choice for accommodation; and
- to demonstrate leadership in the federal real property community by providing a range of custodial and advisory services to all other federal custodians based on the Program's specialized expertise and experience.

● **Asset Management:**

- to continue to investigate ways to maintain PWGSC facilities in a more cost-effective manner while ensuring a productive work environment for tenants;
- to develop and implement a comprehensive asset management framework for the Program's activities in such areas as the environment, health and safety, energy conservation, asset quality and durability, the productive work environment, and technology development and transfer;
- to investigate, with regulatory and policy-setting departments, alternative means of meeting life-safety and environmental regulations in order to reduce the operating costs of the PWGSC inventory;
- to implement the results of environmental demonstration projects, where appropriate, showing that real property can be constructed, operated and maintained in an environmentally-friendly yet cost-effective manner;
- to continue to implement regional environmental management plans to ensure that legislated requirements are met within the specified time frames and operational costs are reduced;
- to proceed with the environmental assessment of the Argentia site in Newfoundland, in addition to the ongoing audit, assessment and remediation of federal lands in the inventory;
- to audit or otherwise verify compliance with life-safety and other regulations;
- to continue to pursue and implement energy-saving initiatives, such as the Federal Building Initiative, across the country. The Program will also investigate ways to reduce the impact of tenants' increasing demands for power;
- to continue to apply the decision-making framework for space optimization to the Department's operations in order to improve the efficiency of Crown-owned and lease-purchase space and reduce the size and cost of the leased inventory;

- to continue to develop rationalization plans and investment strategies to increase the efficiency of federal warehousing; and
- to continue to develop a business plan for the delivery of conference facilities and services.

● **Investment Management:**

- to continue to implement the principles and strategic direction set out in the National Investment Strategy (NIS) approved in 1994-95;
- to monitor and evaluate the application of the capital project priority-ranking policy and system, consistent with the NIS;
- to rationalize the current asset base in support of tenant demand, reduction requirements and the delivery of effective investment decisions consistent with the NIS;
- to continue to develop and implement investment analysis policies, standards and procedures (including post-evaluation procedures) and the related training to improve the quality of investment decisions;
- to continue to develop community-based investment strategies for urban centres and to work with tenant organizations to develop longer term real property demand strategies and investment approaches;
- to continue to investigate innovative investment opportunities with other levels of government and the private sector;
- to implement the policy and management framework on federal, provincial and territorial initiatives, and to monitor selected pilot projects and evaluate them against established performance criteria;
- to analyze all new investments to ensure that they are financially sound through the interbranch working group established to pursue greater consistency and standardization of approaches in the area of investment analysis. Specialized training will also continue to ensure that project leaders, analysts and others involved in investment decisions continue to perform high-quality investment analyses;
- to review space measurement practices and standards including the definition of what is included in base buildings as opposed to fit-ups to ensure consistency; and
- to develop processes and work instruments to support the implementation of leasing principles and to place a greater emphasis on strategic planning in an effort to maximize the flexibility of the overall lease inventory.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96			Forecast 1994-95			For Details See Page
	Expen- ditures	Revenue Credited to Vote	Net Expen- ditures	Expen- ditures	Revenue Credited to Vote	Net Expen- ditures	
Program Coordination	36,425	--	36,425	39,830	--	39,830	3-33
Office Facilities	1,138,539	196,042	942,497	1,131,963	196,079	935,884	3-36
Federal Facilities	326,917	69,100	257,817	328,798	70,835	257,963	3-39
Municipal Grants	430,855	--	430,855	431,549	--	431,549	3-44
Total Program	1,932,736	265,142	1,667,594	1,932,140	266,914	1,665,226	
Full-Time Equivalents			201			241	

Figure 2: Change in Net Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Change
Total Program	1,667,594	1,665,226	2,368

Explanation of Change: The net financial requirements for 1995-96 are \$2.4 million, or 0.1%, more than the 1994-95 forecast expenditures. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Program Coordination: <ul style="list-style-type: none"> decrease in personnel costs and related employee benefit plans as a result of the freeze on annual salary increments and the implementation of the Program Review recommendations; (1.9) decrease in operating expenses due to a reduction in the cost reallocation from the Supply and Services Program (\$0.7 million), the transfer of the responsibility for Emergency Preparedness to the Supply and Services Program (\$0.5 million), and the implementation of the Program Review recommendations (\$0.2 million); and (1.4) decrease in capital expenditures. (0.1) 	
Total Program Coordination	(3.4)

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Office Facilities	
- decrease in revenue from re-imbursing clients;	0.1
- decrease in operating expenditures mostly due to lower than anticipated price increases on lease agreements; and	(28.4)
- increase in capital expenditures as a result of the approval of the National Investment Strategy, offset partly by cashflow changes for various projects.	34.9
Total Office Facilities	6.6
● Federal Facilities:	
- decrease in revenue from re-imbursing clients;	1.7
- increase in operating expenditures for specific repair projects (\$13.8 million), offset by the transfer of custody for the Museum of Nature (\$5.5 million); and	8.3
- decrease in capital expenditures as a result of cashflow changes for various projects, offset partly by the approval of the National Investment Strategy.	(10.1)
Total Federal Facilities	(0.1)
● Municipal Grants:	
- decrease in operating expenditures	(0.3)
- decrease in grants in lieu of taxes	(0.4)
Total Municipal Grants	(0.7)
Total Program	2.4

Explanation of 1994-95 Forecast: The 1994-95 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1994, is approximately \$11.4 million less than the 1994-95 Main Estimates of \$1,676.6 million (see Spending Authorities, page 3-4). The change comprises the following:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● increase in revenue from reimbursing clients, including recoveries from clients for unprogrammed lease expansion;	(14.8)
● net decrease in operating expenditures due to the transfer of responsibility for museums and various other leasehold interests (\$20.4 million) and an allotment freeze in order to provide necessary funding for the Old Port of Montreal Corporation Inc. and the Queens Quay West Land Corporation (\$11.8 million), offset by an increase in expenditures as a result of unprogrammed lease expansion costs of clients in 1994-95 as well as additional repairs and maintenance costs of facilities (\$22.0 million);	(10.2)
● net increase in capital expenditures due to accessibility improvements to Crown-owned and lease-purchase facilities (\$16.8 million) and repairs to the Port of Matane (\$1.1 million), offset by the transfer of responsibility for museums and various other holdings (\$4.5 million); and	13.4
● increase in payments of grants in lieu of taxes to municipalities and other taxing authorities as a result of a purchase of land in Sault Ste. Marie and a building for National Archives Canada (\$0.4 million), offset by the cancellation of the subsidy payment to Canadian Vickers (\$0.2 million).	0.2
Total Program	(11.4)

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements, by function, in 1993-94 include:

● **Program Management:**

- ongoing implementation of the Strategic Information Technology Plan by implementing the Accommodation Demand System and the Occupancy Agreement System;
- implementation of account executive functions for corporate and administrative services and negotiation of informal agreements on services with the Corporate Services, Corporate Communications and Human Resources Branches;
- completion of the Branch training strategy, including individual self-assessment against Branch competency profiles;
- development of the Real Property Program business communications strategy and operations plan (for implementation in 1994-95) with the objective of reducing communication costs and increasing communications consistency, integration and impact in line with the Program's vision, mission and business operating plan;
- promotion of information exchange by co-hosting the second meeting of the International Workplace Network in Toronto; and
- development of a business operating strategy and plan (for implementation in 1994-95) focussing on restructuring the Program to integrate its supply and demand management components and ensure nationally consistent Program operation.

● **Accommodation Management:**

- commencement of the implementation of the revised accommodation framework known as Shared Accommodation Leadership (SAL), which is based on the principles of shared accountability for accommodation between tenants and PWGSC, flexible space standards that meet functional requirements and affordability of office accommodation;
- development and delivery of an integrated training and communications program on SAL for senior managers, Real Property Branch employees and a core group from the Realty Services and Architectural and Engineering Services branches in order to provide a seamless approach to clients in implementing the new policy framework;
- implementation of tools to support SAL, including the publication of the *Office Design Guide*, and application of serviceability to the rating of buildings, the defining of tenant requirements and the development of standards for generic office types;

- completion of tenant profiles for the largest departments, as well as focus testing and workshops in order to develop a greater understanding of tenant accommodation needs;
- ongoing communication with tenants through established mechanisms such as the Interdepartmental National Accommodation Panel, the Federal Accommodation Forum and their regional counterparts and a special issue of the departmental newsletter *Doing Business with PWGSC*;
- development of national space and fit-up standards for the Federal Court and the Tax Court; and
- commencement of the development of custodial and advisory services for other custodian departments by developing a discussion paper and assisting Natural Resources Canada in the preparation of its long-term accommodation plan.

● **Asset Management:**

- development of policies or best practices in the areas of asset performance monitoring, accessibility and smoking;
- streamlining of the Building Performance Review and Building Management Planning processes to promote improved asset development, performance and management, while respecting the government's policy of fiscal restraint;
- assessment of the cost-effectiveness of the Program operations using the Asset Performance Monitoring Policy and System, which reports such performance indicators as unit cost, unit revenue, vacancy rates, market value and return on investment by asset (office);
- implementation of the new space optimization framework and the strategy for developing and assessing space optimization business cases, thereby improving the quality of analysis and securing incremental funding to facilitate the delivery of a more efficient, cost-effective work environment;
- investigation of the potential for a partnership with the private sector to install an energy co-generation plant on PWGSC property (it was determined that the economic viability of this technology is marginal);
- completion of a pilot project to assess customer service calls;
- implementation across the entire inventory of the Program's strategy for undertaking base building and tenant improvements at the expiration of Occupancy Instruments by linking the financial performance indicators from the Asset Performance Monitoring System and the annual budget allocation process;
- initiation of three projects under the Federal Buildings Initiative with the goal of achieving energy savings through joint ventures with the private sector on energy retrofits;
- development of a best practice on energy management to assist in improving the energy performance of assets;

- implementation of the Public Works and Government Services Canada Action Plan in support of the government's environmental agenda;
- development of environmental best practices concerning the use, storage, disposal and reporting of hazardous substances;
- ongoing implementation of the environmental audit program for federal facilities, which identifies, classifies and, when necessary, remediates contaminated sites;
- implementation of a custody transfer strategy which is intended to provide a framework under which all transfers of assets to Other Government Departments will occur;
- implementation of year one of an agreement with Canada Post Corporation to phase-in market rents over a three-year period;
- development of a national strategic framework for providing conferencing services in multi-tenant buildings, including the integration (in concert with other PWGSC partners) of a video-conferencing and business television network;
- development of a national strategic framework for the management of the warehousing portfolio;
- development of a policy and management framework on federal, provincial and territorial real property initiatives;
- development and implementation of a best practice on the establishment of rental rates in non-office buildings; and
- completion of long-term asset management strategies for each land and marine asset in the Program's inventory.

● **Investment Management:**

- preparation and presentation for approval of the National Investment Strategy as the basis for Program investment decisions;
- development of an investment analysis policy which was subsequently approved;
- development and distribution to all regional offices of specialized investment analysis software;
- development and delivery of investment analysis training to over 200 employees;
- negotiation of the transfer of custody for the Museum of Science and Technology, the Museum of Civilization, the Museum of Nature and the National Gallery;
- ongoing development of community-based investment strategies for urban areas;
- completion of studies on alternative financing and the related tax implications;
- demolition, transfer or upgrading of 49 wharves under the Wharf Disposal Program;

- ongoing negotiations with the City of Kingston, Ontario, for the divestiture of the Lasalle Causeway;
- initiation of a comprehensive environmental review of the Welland Canal lands in Ontario and ongoing negotiations with the City of Welland for the divestiture of the Old Welland Canal and associated lands;
- ongoing negotiations with the Province of Ontario for the divestiture of the French River Dams;
- signing of agreements with Strait Crossing Development Inc. to finance, construct and operate by May 31, 1997, a fixed link between P.E.I. and New Brunswick; this followed parliamentary approval of the project during 1993-94, as well as approvals for the environmental plan;
- completion of a report on space planning and lease re-engineering, which set out recommendations for streamlining the process and reducing the overall time frames for review by the affected branches; a number of the recommendations are being implemented;
- establishment of the Lease Control Framework, which places the responsibility for funding new, unprogrammed space requirements with the tenant department;
- adoption of a generic lease tender package to reflect the general serviceability requirements of private sector leases;
- establishment of a set of principles under which negotiations of new leases with existing landlords would be conducted; and
- implementation of a comprehensive strategy for divestiture of land and marine assets.

2. Review of Financial Performance

Figure 3: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94		
	Actual	Main Estimates	Change
Program Coordination	44,162	42,806	1,356
Office Facilities	1,078,535	1,073,659	4,876
Federal Facilities	381,266	389,174	(7,908)
Municipal Grants	430,719	442,579	(11,860)
	1,934,682	1,948,218	(13,536)
Less: Revenue Credited to the Vote	286,260	239,431	46,829
	1,648,422	1,708,787	(60,365)
Full Time Equivalents	253	240	13

Explanation of Change: Actual net financial requirements were approximately \$60.4 million less than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> ● Revenue Credited to the Vote: <ul style="list-style-type: none"> - increase in revenues from reimbursing federal and third party tenants, including recoveries from clients for unprogrammed leased space expansion. 	(46.8)
<ul style="list-style-type: none"> ● Operating Expenses: <ul style="list-style-type: none"> - increase in personnel costs (\$1.2 million) to cover workload demands and in operating expenses of office and federal facilities (\$2.1 million) for repair projects. 	3.3
<ul style="list-style-type: none"> ● Capital Expenditures: <ul style="list-style-type: none"> - decrease in capital expenditures due to government-imposed reductions. 	(5.0)
<ul style="list-style-type: none"> ● Municipal Grants: <ul style="list-style-type: none"> - decrease in payments of grants in lieu of taxes to municipalities and other taxing authorities mostly due to lower-than-anticipated tax increases. 	(11.9)
Total Program	(60.4)

C. Background

1. Introduction

The Real Property Program acts, on behalf of the Minister of Public Works and Government Services, as the designated custodian responsible for the management and direction of general purpose federal real property and of federal facilities for which custody is not assigned elsewhere. The Program is also responsible for managing the payment of federal grants to municipalities in lieu of property taxes.

The Program operates as "owner-investor" on behalf of the government to manage office and federal facilities and to optimize the return on investments. The portfolio comprises two main asset types:

- **Office Facilities**, which consist of 353 Crown-owned and 10 lease-purchase office buildings, valued at approximately \$1.8 billion, and 2,507 leases, which have annual expenditures of \$579 million; and
- **Federal Facilities**, valued at approximately \$5 billion, which consist of 1,101 non-office facilities (e.g., laboratories, warehouses and residential housing), national treasures such as the Parliament Buildings and 455 leased non-office facilities. Federal facilities also consist of engineering assets such as bridges, highways, dams and one lock.

The Program's principal responsibilities are:

- to address client/tenant accommodation requirements by ensuring that adequate and safe space is provided to foster a productive and affordable working environment;
- to determine the most economical options for purchasing, constructing, lease-purchasing or leasing the assets in the PWGSC portfolio of real property;
- to ensure a reasonable return on investments in PWGSC's assets, consistent with maintaining the assets' value and in compliance with health and safety standards; and
- to represent the interests of PWGSC as "owner/investor" and one of the largest landlords in Canada.

In order to meet client demands in a more service-oriented manner, while at the same time ensuring more strategic management of the Real Property Program, the Real Property Branch has stated its mission as follows:

"To reduce the overall cost of government by providing affordable and productive work places to federal clients through the business-oriented management of investments in real property."

In satisfying client demands for affordable and productive work places and related consulting support, the Program will position itself on a more business-like footing as outlined in its Business Operating Strategy. More entrepreneurial, integrated and strategic management of both supply and demand for PWGSC's diverse real property portfolio will enable the Branch to achieve cost reductions and greater cost effectiveness from a government-wide perspective.

In addition, more emphasis will be given to advising the government on cost controls and cost reductions, policy and serviceability guidelines, national coordination and consistency, performance standards and measurements, asset development and performance improvement, and real property technology development and transfer.

2. Mandate

Pending the passage of the new legislation, the Public Works Act will continue to set out the Department's responsibility for the "management, charge, and direction of federal buildings and properties not under the jurisdiction of other departments" and "the heating, maintenance and keeping in repair of the government buildings, any alterations from time to time therein, and the supplying of furniture or fittings or repair to those buildings."

Other statutory authorities related to real property are contained in the Federal Real Property Act, the Expropriation Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Public Harbours and Ports Facilities Act, the Government Property Traffic Act, the Municipal Grants Act, the Ottawa River Act, the Bridges Act and the Northumberland Strait Crossing Act.

3. Program Objective

The objective of the Real Property Program is to manage a diverse portfolio of office and general purpose real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the government's investment in the assets.

The Real Property Program meets this objective by strategically integrating and managing the demand for accommodation by federal tenants with the supply available through Crown-owned, leased and lease-purchase facilities.

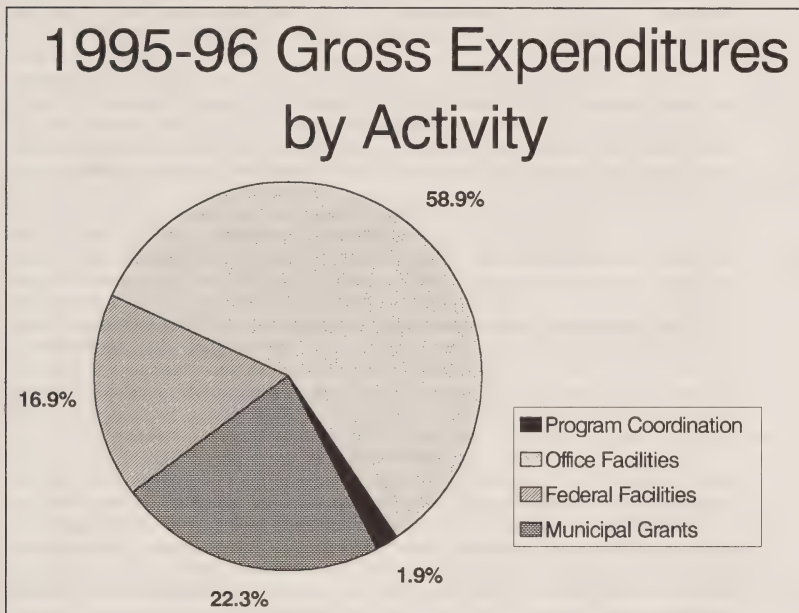
4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Real Property Program consists of four activities: Program Coordination, Office Facilities, Federal Facilities and Municipal Grants. The objective of each activity is described in Section II.



Figure 4 shows the relative resource allocation between the four activities. Approximately 1.9% of the Program's gross expenditures are allocated to Program Coordination, 58.9% to Office Facilities, 16.9% to Federal Facilities and 22.3% to Municipal Grants.

Figure 4: 1995-96 Expenditure Allocation by Activity (Percent)



Within the four activities of the Real Property Program are four functions as defined below:

- **Program Management:** The business of Program Management is to oversee the human, financial, asset and information resources required to implement the Real Property Program. This function includes the setting of policies, standards and practices governing the financial and operational planning, reporting and controls used to administer tenant accommodation, to regulate and protect PWGSC's assets and to manage the investment portfolio.
- **Accommodation Management:** The Accommodation Management function comprises the major demand-management elements of the Program. This function develops government policies with respect to the provision and occupancy of office

accommodation, provides integrated client accommodation services and is responsible for tenant relations. It is concerned primarily with assessing, managing and responding to demand for office and other accommodations, initiatives such as locally-shared services and federal, provincial and municipal collocations. In carrying out these functions, it must develop and implement an accommodation planning framework that includes tenant demand-management strategies that respond to a constantly changing environment. These demands are the key inputs to PWGSC real property asset supply strategies, which are the responsibility of the Asset Management and Investment Management functions.

In consultation with tenants and clients, the Accommodation Management function develops standards and negotiates agreements which provide affordable, productive work environments to tenants while reducing the overall cost of government. Consistent with the shared accountability for the use and occupancy of accommodation, this function is responsible for publishing reports and indicators on accommodation usage.

The Real Property Program is challenged by constant organizational and program changes in tenant departments, which make it difficult to develop stable real property and tenant demand strategies. The increasing emphasis on government restraint compels the Program to seek innovative accommodation solutions which respond to both the functional and operational requirements of tenant (and client) departments. In this context, it is becoming increasingly important for senior managers to understand the significant financial and productivity impact of office and other accommodation. To respond to these challenges, the Real Property Program is developing several strategies and implementation plans to manage tenant and client accommodation requirements.

- **Asset Management:** The business of Asset Management is to ensure that the Crown's facilities are well maintained. This function comprises the development and implementation of standards and regulations related to building design and operation, which can affect the performance of the assets in such areas as health, safety and the environment. Asset Management also strives to optimize the life-cycle performance of assets, thereby increasing the government's return on investment in the PWGSC portfolio.
- **Investment Management:** The business of Investment Management is to ensure that the government's investment opportunities are strategically managed in order to maximize the benefits. This function involves the management of financial resources associated with the portfolio, including the acquisition of real estate through construction, purchase, lease and lease-purchase, and the divestiture, devolution, disposal or disinvestment of real estate by sale, transfer or demolition. As one of the government's most important real property custodians and buyers of real property services, PWGSC has a leading role within government in promoting more efficient and cost-effective investment management. The Real Property Program will develop and implement strategies that reflect the government's commitment to improving return on investment, as well as strategies to improve investment opportunities for the Program's capital and leasing projects.

Organization Structure: The Real Property Branch is organized into a headquarters office, five regions and the Parliamentary Precinct. Headquarters coordinates the delivery of the Real Property Program and informs the regions and the Parliamentary Precinct of operational planning

framework initiatives. This structure allows the Branch to provide an effective strategic framework for managing the Department's assets while responding in a client-focussed fashion to the legitimate needs of its tenants.

The manager accountable for the results of the Real Property Program is the Assistant Deputy Minister, Real Property, supported by headquarters Directors. The Program is delivered through the five Regional Directors of Real Property and the Director, Parliamentary Precinct.

Functional authority is provided by Directors of the Real Property Branch at headquarters, who:

- establish a framework of objectives, policies, procedures and systems within which the Program's products and services are delivered;
- ensure that the framework remains effective;
- ensure that employees are qualified and receive proper direction; and
- monitor performance on a regular basis to ensure that an appropriate quality of service is maintained.

Functional authority for the Municipal Grants Activity is provided by the Director of Federal Facilities at headquarters.

5. Methods of Financing

The Real Property Program is funded through two votes, one for operating expenditures (which is net voted) and the other for capital expenditures.

Vote 10 - Real Property - Operating Expenditures: These include the provision on a recoverable basis of accommodation for the purposes of the Canada Pension Plan Act and the Unemployment Insurance Act; assistance to the Ottawa Civil Service Recreation Association in the form of maintenance services in respect of the W. Clifford Clark Memorial Centre in Ottawa; and contributions and the authority to spend revenue received during the year from the provision, operation and maintenance of facilities for the purpose of accommodation.

Vote 15 - Real Property - Capital Expenditures: These include expenditures on works other than federal property and the authority to reimburse tenants of federal property for improvements authorized by the Minister.

Other Statutory Votes (\$): These include \$426.3 million for grants to municipalities and other taxing authorities, and \$1.4 million for contributions to employee benefit plans.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The major external factors that will influence the Real Property Program and its resources in 1995-96 are:

- possible provincial legislation authorizing municipalities to levy high taxes on non-residential properties, which would apply to most federal properties for purposes of grants in lieu of taxes;
- privatization of airports and closure of Canadian Force bases, as well as settlement of a major dispute with the City of Mississauga concerning valuation of Pearson Airport lands for 1993 and 1994;
- government program and policy reviews, which may fundamentally redefine the way the Real Property Program is delivered; this extremely dynamic environment will require the development of viable long-term accommodation-demand strategies, maximum flexibility and the effective integration of rapidly changing demand requirements with PWGSC inventory solutions;
- the continued emphasis on government restraint, restructuring and public service downsizing;
- the government's social and economic objectives in such areas as accessibility, environmental protection, workplace day care and fitness, federal presence, pool housing, security and heritage;
- the potential inclusion in PWGSC's inventory of contaminated offshore lands, which would put undue pressure on the Program's budget; this could occur because the Public Works Act and the Federal Real Property Act give the Minister of PWGSC responsibility for all federal lands, including the offshore, which are not specifically in the custody of another minister;
- the need to balance the desire of client departments for autonomy and control of their accommodation with the benefits derived from collocations and shared accommodation features (such as warehouses and conference/meeting rooms); and
- pressures associated with a changing work force and continued advancements in technology (e.g., alternative work arrangements, job sharing, work-at-home, increased use of technology).

2. Initiatives

The Real Property Program will undertake the following initiatives (listed by function) in 1995-96.

Program Management:

Program Review: The Real Property Program will implement the decisions emanating from the Government-wide Program Review exercise and the results of the Department's review of the structure and delivery of real property services.

Accommodation Management:

Long-Term Accommodation Planning: A framework for long-term accommodation planning will be developed which will respond to organizational and program changes emanating from government program/policy reviews. A key element of the framework will be the development and implementation of long-term tenant-demand strategies with leading tenant organizations. These strategies will be based on models developed in the 10% reduction exercise (see below) and lessons learned through implementation of the PWGSC strategy for providing accommodation to restructured departments in the National Capital Region. Implementation of the long-term demand strategies will be integrated with the development of office accommodation standards and Master Occupancy Agreements (MOAs) between PWGSC and individual tenant departments. As well, the strategies will take into account advances in alternative work environments, office technologies and other productive work environment developments to best serve long-term accommodation needs.

Rationalization of Accommodation: PWGSC will submit, for ministerial consideration, a comprehensive multi-year strategy to achieve a 10% reduction in the amount of space and costs of government accommodation. The strategy will include models for managing long-term tenant demand in response to tenant program decisions and for increasing the efficiency of accommodation use. These demand models and resultant strategies will become key inputs into PWGSC's real property supply strategies, such as the National Investment Strategy. PWGSC will continue to work closely with clients, tenants and the Treasury Board Secretariat to rationalize accommodation in response to changing program requirements and the ongoing government emphasis on expenditure reduction.

Partnering: The Program will foster increased interest in partnering with other levels of government and the private sector in order to extend the concept of "single windows" for government services while improving the efficiency of accommodation use through the consolidation and collocation of common purpose facilities.

Improved Efficiency in Accommodation Use: The Program will continue to develop policies and standards for a number of partnering initiatives affecting office facilities. These initiatives respond to government streamlining and restructuring and include locally-shared services, government business centres and collocations with other levels of government which deal with a similar client base. Specifically, PWGSC will examine the regulatory, policy and resource implications of collocations from an accommodation perspective and work with stakeholders to take full advantage of collocation opportunities.

User-Pay for Office Accommodation: In conjunction with the Treasury Board, PWGSC will examine broad policy, economic and operational issues associated with the potential introduction of user-pay/user-choice for office accommodation. PWGSC will also develop an analysis of possible alternatives and options for implementing this concept.

Office Accommodation as a Key Management Resource: A number of activities will be initiated that will raise awareness of the financial costs and productivity impacts of office accommodation. Tenant use, cost and occupancy will be reported starting with this Expenditure Plan, using three accountability indicators: square metres of office accommodation per FTE, rental cost per FTE and rental cost per square metre (see page 3-56). This approach replaces previous initiatives whereby tenant departments were advised of use, cost and occupancy data on an individual basis. PWGSC will continue to measure its performance compared to other government jurisdictions and the private sector through studies on accommodation use. In addition to continuing with established communication mechanisms,

such as the Interdepartmental National Accommodation Forum and the Federal Accommodation Forum, PWGSC will develop and deliver a series of information sessions and workshops for facility managers and senior managers in tenant departments that will focus on a range of current accommodation issues. PWGSC will also seek to identify and adopt the best practices of public/private sector organizations through such forums as the International Facility Managers Association and the International Workplace Network.

Asset Management:

Asset Development and Performance Improvement: The Program will complete implementation of its strategic management framework for Asset Development and Performance Improvements (ADPI). This framework will ensure strategic consideration, integration and application of environmental, energy management, health and safety, asset quality and durability, and productive work environment options. It will guide the Program's strategic technology development and transfer activities, as well as its major-asset policy work, monitoring and compliance work, due diligence work and operational performance assessment activities. This framework will ensure maximum asset performance, cost effectiveness and savings to government through integrated, focussed implementation and management of ADPI initiatives and activities

Environmental Agenda: PWGSC will continue to implement regional environmental management plans, as part of environmental "due diligence," both to meet legislated requirements and, to the extent economically possible, to show environmental leadership.

Environmental Demonstrations: The Real Property Program will initiate demonstration projects designed to prove environmentally-friendly, cost-effective approaches to real property management. Successful techniques will be made available to the general public and to the building industry.

Regulatory Compliance: The Real Property Program will audit the compliance of its inventory to life-safety requirements and will investigate, in cooperation with regulatory and policy-setting departments, less costly means of complying with these regulations.

Revenue Management: In 1995-96, revised policies and best practices on revenue management will be developed and implemented. Additional training will be made available to ensure that employees have the skills required to manage the Program's revenues.

Investment Management:

Cost Reduction: PWGSC will seek to reduce the overall accommodation cost of government by collocating clients so that support areas/services can be shared. Opportunities will be examined for space savings through alternative work environment including hotelling, teleworking or other new office strategies. As well, it will take advantage of market conditions to obtain longer-term, lower-cost leases where there is sufficient anticipated stability of demand. It will also consider client costs when analyzing and costing investment options in order to ensure the lowest cost from the overall Government perspective.

Future-Proofing: The workplace environment has undergone several changes in recent years involving building systems not foreseen at the time of original design and construction. The Real Property Program will develop a strategy for ensuring that new acquisitions and renovations meet tomorrow's, not yesterday's, requirements in a cost-effective manner.

Post-Evaluation: Post-evaluation procedures will be established to evaluate the quality of its investment analysis and project delivery. Pilot studies will be initiated on selected major capital projects and on a representative sample of lease projects. In future, evaluations will be required for all lease acquisition projects.

Space Measurement and Fit-up Definition: The Real Property Program will review its space measurement practices and standards and industry practices to determine the most effective approach. As well, the definition of what is included in base building as opposed to fit-up will be reviewed to ensure consistent measurement;

Leasing Principles: A set of leasing principles will be developed that will place greater emphasis on strategic leasing planning in an effort to maximize the flexibility of the overall leased inventory. Lease acquisitions will be made in a broader strategic context, such as that of the community-based investment strategies, and lease contracts will be engineered to ensure maximum flexibility to respond to the changing needs of clients.

Expansion Control Framework: The existing lease control framework will be revised to apply to all expansions. Tenants will only be charged for expansion where there is a net national expansion for that tenant.

Serviceability of Private Sector Leases: The Real Property Program will seek to ensure that new accommodation meets clients' operational requirements through the use of such tools as serviceability. Toward this end, pilots will be evaluated and documents and processes will be refined.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Program Management:

International Workplace Network: The Real Property Program participated in the third annual workshop of the International Workplace Network, which was held in the Netherlands in May 1994. This network, which is comprised of senior facilities managers from foreign governments and the private sector, promotes a wide exchange of information and a sharing of experiences related to effective, efficient and economical workplaces.

Strategic Information Technology Plan: The Real Property Program is implementing the tenant profile components of the Tenant Accommodation Demand System and will construct and implement a pilot of the Occupancy Agreement System. The Branch will also proceed through the first and second stages (application planning and analysis) of implementation of the Real Property Management System. It will participate in joint Computer-Aided Design Drafting, Computer-Aided Facility Management and Geographic Information System initiatives.

The Real Property Program will also proceed with the development of a project planning/project status system to improve efficiency and provide a nationally-consistent approach to compiling project information.

Memorandum of Understanding (MOU): Negotiations are under way to implement an MOU with the Branches of the Corporate Management Activity of the Supply and Services Program. This MOU will establish the quality, level and costs of services to be provided to the Real Property Program in such areas as finance, human resources, informatics, communications and administration.

Management Practices: The Real Property Program will continue to work toward introducing an organizational structure centred on supply and demand management at headquarters. It will also implement management practices that will support a leaner, flatter client-service-driven organization. The primary objectives are to eliminate duplication of service and reduce internal overhead costs.

GE Conversion: PWGSC will continue the process of converting current employee classifications to the new GE classification. New job descriptions are currently being written using the GE standard.

Accommodation Management:

Revised Accommodation Policy Framework (Shared Accommodation Leadership — SAL): SAL was approved by Treasury Board in 1993-94 and is now in the implementation stage. There are several elements to implementation, including the development of tools to support the framework, the negotiation of Master Occupancy Agreements (MOAs), training on SAL and communications and consultation on all aspects of implementation. Fourteen departments have initiated negotiations on such accommodation issues as quality of fit-up, size and location of offices and increased delegation of authority. These agreements will subsequently be formalized in MOAs between the departments and PWGSC. The Program has developed generic standards for its major space categories (e.g., general purpose administrative, offices dealing extensively with the public, etc.) and is currently working with departments to develop their own, more specific standards as part of the MOA process. In addition, training on the new framework has been provided to approximately 285 facility managers in tenant departments.

Rationalization of Accommodation: A framework for the rationalization of government office accommodation to achieve a 10% reduction in office space was developed in full consultation with tenants and the Treasury Board Secretariat. The framework includes key principles, parameters, accountabilities and reporting mechanisms. PWGSC, in collaboration with tenants, has continued to ensure that the quality and quantity of accommodation is the minimum necessary to meet tenant program requirements. PWGSC is now forecasting a net reduction in the demand for accommodation in 1996-97 of about 1.5%, which is consistent with the projections to achieve the 10% reduction.

Improved Efficiency in Accommodation Use (Collocations/Locally-Shared Services): PWGSC continues to support the implementation of new models of program delivery which will improve the efficiency of accommodation use. For example, the Department took the lead in brokering collocations of small agencies in the National Capital Region, developing a strategy and accommodation standards for federal judicial centres, and working with tenants and provinces to examine collocation opportunities.

Response to Government Restructuring: A comprehensive strategy was developed in consultation with all stakeholders to respond to the accommodation requirements of the restructured departments in the National Capital Region. Through successful integration of tenant demand requirements from eight restructured departments in approximately 100 major sites throughout the region, the strategy, when fully implemented, will result in cost avoidance of about \$20 million per annum. Implementation of the strategy is ongoing.

Customer Satisfaction: One of the primary initiatives intended to improve customer satisfaction is the revised accommodation policy framework known as SAL and the activities that stem from it. These include MOAs, standards development and increased authority and accountability for tenant departments. In addition to conducting formal information exchanges with the Interdepartmental National Accommodation Panel, the Federal Accommodation Forum and their regional counterparts, the Program has encouraged greater dialogue through a number of vehicles. Special workshops and consultations with tenants have been carried out on a number of issues, including the universal planning concept. An "ADM Sounding Board" has been established to provide leadership on major accommodation issues. Special training sessions and material on SAL have been developed, and publications such as the *Office Design Guide* (1,700 copies), *Serviceability Scales* (1,900 copies) and the newsletter, *Doing Business with PWGSC*, have been issued.

Income Security Programs Redesign (ISPR) Project: The ISPR is now in its second year of a five-year implementation plan. In December 1993, PWGSC signed a management agreement with Human Resources Development Canada's Income Securities Program respecting the provision of accommodation and accommodation services for the purpose of implementing the ISPR. In addition, the two departments have participated in the development of the *Client Services Delivery Network Facilities Planning Guide*, which was issued in October 1994.

Asset Management:

Alternative Work Environments: PWGSC will develop a strategy for using new work environments, such as hotelling or satellite offices, that are appropriate for its client and tenant departments. The alternative work environment initiative will see the development of a variety of new office strategies that provide flexible workspaces with the objectives of reducing space requirements, increasing productivity, promoting a wider use of technology and reducing the government's overall cost of accommodation.

Space Optimization: The Real Property Program continued its strategy of space optimization to reduce the inefficient use of space in a manner which permits space recapture and generates savings in rental costs. It continued to apply the decision-making framework for developing and assessing business cases in support of space optimization projects across the country, thereby improving both the cost effectiveness of its inventory and the efficiency of the work environment provided to federal tenants.

Asset Performance Monitoring: In 1994-95, the Real Property Program phased in an Asset Performance Monitoring Policy designed to assess the financial, operational and functional performance of PWGSC assets and to establish appropriate benchmarks.

Customer Service-Call Reporting: The Program expanded its customer service-call pilot project to include (in addition to average response time and cost assessments) the development of benchmarks for selected environmental operating targets, thereby contributing to the ongoing monitoring of asset performance. These capabilities are now being incorporated into the Departmental Maintenance Management System.

Serviceability: The Program has completed facility ratings for all major PWGSC assets according to a broad range of criteria and will now test the effectiveness of these ratings within the framework of Shared Accommodation Leadership.

Energy Retrofits: PWGSC has pursued energy-saving initiatives as a means of reducing operating costs. In 1994-95, as part of the expansion of the Federal Buildings Initiative, three demonstration projects financed by third parties were initiated (these are in addition to internally-funded energy-saving initiatives).

Environmental Agenda: PWGSC implemented regional environmental management plans, as part of environmental "due diligence," both to meet legislated requirements and, to the extent economically possible, to show environmental leadership. This resulted in over 100 regional projects.

Environmental Demonstrations: The Real Property Program initiated a project in Kingston to help demonstrate the viability of environmentally-friendly, cost-effective approaches to real property management.

Northern Housing: The Real Property Program continued to implement the phase-in plan for the divestiture of housing in Whitehorse and the business plan developed for the remaining northern housing portfolio.

Divestiture: PWGSC continued to implement long-term asset management and divestiture strategies for each of its land and marine assets slated for divestiture.

Conference Centres: PWGSC has established a working committee to review a number of conference centre issues (i.e., user fees)

Warehousing Services: PWGSC continues to work on a comprehensive strategy to increase the efficiency of federal warehousing. Toward this end, PWGSC undertook an inventory review of its warehouses, and contacted OGDs as part of the action plan for rationalizing non-PWGSC-held warehouses.

Investment Management:

Investment Analysis: An interbranch working group has been established to pursue greater consistency and standardization of approaches in the area of investment analysis. Specialized training and tools have been and continue to be provided to ensure that project leaders, analysts and others involved in investment decisions continue to perform high-quality investment analyses.

Other Government Department Disposals Program: PWGSC continued to dispose of identified surplus properties in 1994-95.

Post-Evaluation: Post-evaluation procedures will be established to enable the Program to evaluate the quality of its investment analysis and project delivery. Pilot studies will be initiated on selected major capital projects and on a representative sample of lease projects. A post-evaluation policy for lease projects is being developed to provide for the review of all lease projects post-completion to ensure that budgets and delivery schedules have been respected, that lessons learned have been documented and that the accommodation delivered meets the criteria outlined in the original agreement.

National Investment Strategy: This strategy, which covers the acquisition, operation, management, renovation, rehabilitation, divestiture and disposal of real properties owned and leased by PWGSC, was approved by the Treasury Board in 1994-95. An addendum to the National Investment Strategy is being developed which will articulate a set of leasing principles intended to enhance the application and implementation in lease projects of general NIS principles. A reporting system for large lease projects will be established to allow for appropriate reporting of these projects, as required in the Capital Plan Policy. As part of the approval of the NIS and revisions to Treasury Board policy, a new single-stage approval process (Lease Project Approval) has been established to more effectively address lease projects.

Innovative Investment Opportunities: The Program continues to investigate alternative ways of funding real property projects in an effort to minimize the demands on the federal government. Specific action is contemplated on facilities in the National Capital Region.

Lease Acquisition Framework: Steps have been taken to streamline the space planning and leasing processes in order to improve service delivery to clients and to reduce the time required to deliver leased space. Current performance has been benchmarked at an average time from demand to delivery of 6 to 12 months, depending on the size of the project.

Community-Based Investment Strategies: The Program has continued to develop and implement community-based investment strategies. It has also worked with tenant organizations and other levels of government to develop strategic plans to respond to anticipated longer-term investment needs.

Serviceability of Private Sector Leases: Pilots will be initiated to test the application of serviceability tools in the leasing of space.

Strategic Alliances: The Program continues to seek opportunities to develop, use and refine strategic alliances in delivering leased space.

Cost Reduction: The Program continues to strive to reduce the overall cost of government by optimizing the use of space in the existing inventory, downsizing and collocating clients so that support areas/services can be shared. Shared Accommodation Leadership, the

restructuring of government and collocation and downsizing initiatives will result in space recoveries of 21,700 m² in 1994-95, over and above the 18,000 m² previously forecast.

Parliamentary Precinct Strategy: The Parliamentary Precinct long-term construction program was approved. Implementation is proceeding to address health and safety issues and to ensure the continuation of essential operations of government.

Custody Transfers: The Program is continuing to negotiate with Fisheries and Oceans Canada for the custody transfer of assets to PWGSC's inventory. Negotiations were completed on the transfer of the museums of Civilization, Science and Technology, Nature and the National Gallery in the National Capital Region; all were subsequently transferred to their respective corporations. The Monument Lefebvre in Memramcook, N.B., was transferred to the Department of Canadian Heritage, Parks Canada Program.

Esquimalt Graving Dock: The Program submitted an operating strategy for the Esquimalt Graving Dock in order to reduce operating losses.

E. Program Effectiveness

The effectiveness of the Real Property Program can be assessed on the basis of its principal functions:

- To provide tenants with appropriate and safe space that fosters a productive working environment:
 - in 1993-94, 5.1 million square metres of office accommodation were provided to some 110 federal tenants (departments and agencies) and to approximately 1,600 third-party, non-government tenants;
 - the Department continued to streamline the time frames for delivery of leased accommodation, and seeks to improve the process from a typical time frame of 12 to 24 months to 6 to 12 months; and
 - in 1994-95, 2,998 of approximately 6,000 active Occupancy Instruments will have been renegotiated, either as a result of a renewal or of new space requirements.
- To manage the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards, the provision of a productive work environment to federal tenants, and a reasonable return on investment:
 - multi-year strategies related to the removal, on-site management, containment or conversion of hazardous materials (e.g., PCBs, asbestos and CFCs) have been developed and form part of the Department's Environmental Management Implementation Plan;
 - progress has been made in planning processes and strategies for providing an affordable and productive work environment to federal tenants;
 - an interbranch working group delivered a training model consisting of courses dealing with standards, procedures and practices associated with investment analysis;
 - the Real Property Program is currently developing performance indicators for the National Investment Strategy;
 - with regard to monitoring the cost effectiveness of the Real Property Program, the Department has developed several indicators to measure the performance of its assets; these include the number of buildings not achieving investment targets (based on total expenditures on office buildings compared to total imputed market-based revenue by tenant) and the percentage of marketable vacant space; and
 - PWGSC's inventory includes 247 assets that have been declared surplus; by the end of 1994-95, the Department expects to dispose of 207 of these properties, valued at \$12.7 million, as well as 497 OGD properties, valued at \$45.3 million.
- To manage PWGSC's investments in real property by using the most economical option, be it purchase, construction, lease-purchase or leasing of the assets or through mechanisms involving partnering with the private sector and other levels of government:

PWGSC, on behalf of the Crown, currently owns (or is in the process of lease-purchasing) 56.8% of the federal office space inventory; the remainder is leased from the private sector and is therefore subject to market price fluctuations and demand pressures.

Program Evaluation: It was reported in the 1994-95 Expenditure Plan that two evaluation initiatives related to the Real Property Program were being carried out by the Audit and Evaluation Branch: a comparative study of property management services and building operating costs, and a comprehensive audit of the Real Property Branch. Both studies are now concluded. The results of the comparative study are reported on Page 2-20 of this Expenditure Plan. The second study involved a comprehensive audit of the Asset Management and Investment Management functions. This audit identified a number of concerns about the effectiveness of the management control framework and associated processes for strategically managing real property assets. As a result of this comprehensive audit, management has undertaken significant actions to improve strategic planning and investment analysis processes, interbranch accountabilities and interrelationships, management information and performance monitoring related to realty assets, and assessment and achievement of client satisfaction.

Section II
Analysis by Activity

A. Program Coordination Activity

Objective

To provide policy and operational advice to the Minister and the Departmental Executive Committee.

Description

The Program Coordination Activity provides a strategic framework for the Real Property Program, coordinates all human resource requirements and establishes the management practices necessary to make the framework effective. It develops policies and standards for financial and operational planning, procedures for reporting and controls used to manage the federal investment in specific real properties, in order to regulate and protect these assets and to manage accommodation in support of other departments. This Activity also includes the development of policies, plans and arrangements to meet the Minister's emergency responsibilities, to pay grants in lieu of taxes and to undertake research and development in support of the Department's portfolio of assets.

As custodian, the Real Property Branch is also responsible for contracting with the Realty Services Branch or a private sector firm to provide the required services for buying, selling or maintaining the portfolio of assets.

Resource Summaries

This Activity accounts for 1.9% of the Program's total gross expenditures for 1995-96 (see page 3-19).

Figure 5: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96		Forecast 1994-95		Actual 1993-94	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Program Coordination	36,425	201	39,830	241	44,162	253

Past Year Financial Performance

Figure 6: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	FTE	\$	FTE	\$	FTE
Program Coordination	44,162	253	42,806	240	1,356	13

Explanation of Change: The 1993-94 gross expenditures were \$1.4 million, or 3.1%, greater than the Main Estimates. The increase was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> increase in personnel expenditures due to a higher FTE utilization; and 	1.1
<ul style="list-style-type: none"> increase in operating expenditures to cover the inclusion of refunds of previous years' revenues (\$0.5 million), offset by reduced expenditures on other operating costs (\$0.2 million). 	0.3
Total Activity	1.4

Performance Information and Resource Justification

The Program Coordination Activity's performance must be judged in terms of the quality and timeliness of plans, the successful forecasting of revenue increases and expenditure reductions, and the quality of policies and procedures.

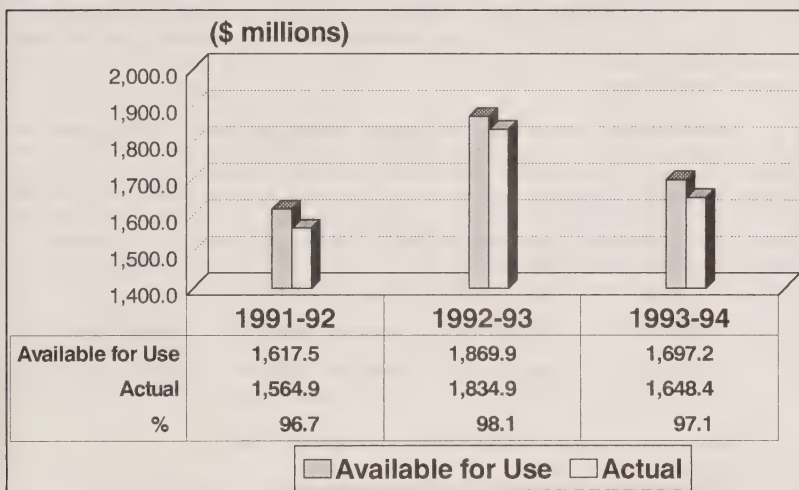
PWGSC has developed several strategic plans to promote program planning and coordination. These include the Multi-Year Operational Plan, the Multi-Year Human Resource Plan, the Information Management Plan, the Training Plan, the Business Communications Strategy and Plan, a Research and Development Plan and a Long-Term Capital Investment Plan. The Department has also produced a Real Property Plan that will incorporate the Asset Management Plans, Investment Management Plans and Tenant Accommodation Plan currently under development.

The Asset Management Plan policy, introduced in 1986-87, called for the development over a five-year period of an Asset Management Plan for each of the Crown-owned office facilities in the Department's custody. The five-year period has been extended due to spending priorities in other areas. By the end of 1994-95, 53% of the plans will have been completed. Of the 353 Crown-owned office facilities in the Program's custody, 43 have been identified for transfer, demolition or disposal; therefore, Asset Management Plans will not be developed for these facilities.

Through its planning activities, the Department is committed to improving revenue management and to increasing third-party revenue to the Crown. In 1993-94, PWGSC had forecasted a total of \$288.3 million in rental revenues from federal departments and other tenants. The actual amount collected was \$286.3 million.

PWGSC is also committed to reducing the variance between forecasted and actual expenditures and revenues. Toward this end, the Department closely monitors its performance in forecasting expenditures (see Figure 7).

Figure 7: Comparison of Actual Expenditures and Funds Available for Use



B. Office Facilities Activity

Objective

To manage the provision of office facilities in a manner that appropriately and safely accommodates federal tenants, promotes a productive work environment and optimizes the federal investment in the buildings.

Description

PWGSC is responsible for providing accommodation and related services to federal tenant departments and agencies. Tenant demand for accommodation must be considered in the context of the supply options available. Within the government framework, the supply of accommodation may be drawn from the Crown-owned inventory, (augmented by the acquisition of new Crown properties), leased from the private sector or undertaken as a joint lease-purchase venture.

The Department is responsible for applying policies and standards that govern the quantity, quality and location of tenant accommodation while ensuring that legislative, regulatory and policy authorities pertaining to accommodation are observed. In light of the increased awareness of environmental issues and health and safety concerns, as well as the Department's commitment to provide a productive work environment, the effective management of this Activity is becoming increasingly complex and challenging. The capital and operating resources used to respond to these demands are managed according to sound business practices that result in a reasonable return on investment.

The office portfolio is divided into four budgetary categories with specific goals:

- **acquisitions:** to provide new Crown-owned facilities and/or improve current Crown-owned facilities and their supporting infrastructure;
- **leases:** to provide office space through leasehold facilities;
- **lease-purchases:** to provide office space through lease-purchase facilities; and
- **Crown-owned operations and maintenance:** to operate and maintain Crown-owned facilities and their supporting infrastructures.

Resource Summaries

This Activity accounts for 58.9% of the Program's total gross expenditures for 1995-96 (see page 3-19).

Figure 8 summarizes the expenditures and revenues for the Activity. At present, non-government agencies and a limited number of government tenants pay for their accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote.

Figure 8: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Gross Expenditures	1,138,539	1,131,963	1,078,535
Less: Revenue Credited to the Vote	196,042	196,079	213,147
Net Activity	942,497	935,884	865,388

Past Year Financial Performance

Figure 9: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures	1,078,535	1,073,659	4,876
Less: Revenue Credited to the Vote	213,147	170,808	42,339
Net Activity	865,388	902,851	(37,463)

Explanation of Change: The 1993-94 net expenditures were \$37.5 million, or 4.1%, less than the Main Estimates. The change is due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> increase in revenue from federal and third-party tenants, including recoveries from clients for unprogrammed leased space expansion; 	(42.3)
<ul style="list-style-type: none"> decrease in operating expenditures of Crown-owned and leased facilities; and 	(1.8)
<ul style="list-style-type: none"> net increase in capital expenditures due to accessibility improvements to Crown-owned and lease-purchase facilities. 	6.6
Total Activity	(37.5)

Performance Information and Resource Justification

The Office Facilities Activity's performance must be assessed on the basis of a number of factors, including:

- the resolution of tenant-related disputes and improved tenant communications;
- the provision of space, particularly in terms of timeliness;
- the development of acceptable measures to determine ratios of vacant space;
- the acquisition of leased, lease-purchase, Crown-constructed and Crown-purchased space; and
- the identification of space in PWGSC's inventory.

The Department continues to emphasize the importance of effective dialogue and feedback from tenants. It also continues to expand the use of innovative practices, such as extending formal welcomes when tenants occupy new accommodation, establishing tenant working groups to examine current issues, and decentralizing decision-making authority so that issues can be resolved more expeditiously at the regional level.

The Department has expanded the use of Tenant Representatives to clarify tenants' strategic and operational accommodation requirements, improve long-range planning, communicate the impact of government-wide initiatives and provide specific information on accommodation use from PWGSC's information systems. This approach will continue in 1995-96.

During 1993-94, the Department enhanced the criteria it uses to measure trends in the accommodation occupied by major tenants (i.e., amount of space per full-time equivalent, average cost of space per full-time equivalent and average unit cost of space by tenant department). These benchmarks were refined and approved, then incorporated into the performance indicator framework, which has been finalized in consultation with the Treasury Board Secretariat. These indicators, coupled with more sophisticated strategic planning, will enable the Department to continue to analyze multi-year trends and to expand the planning horizon.

In 1993-94, the Department's leased property inventory consisted of 2,507 leases encompassing 2,214,000 m² of space. In 1994-95, the inventory is expected to increase to 2,253,000 m² (2,456 leases, 649 of which will be replaced or renegotiated). The Department's inventory is forecasted to decrease to 2,377 leases in 1995-96 (including 489 to be replaced or renegotiated), occupying 2,238,000 m² of space.

Figure 10: Office Space

(thousands of m ²)	1995-96	1994-95	1993-94
Crown-Owned	2,350	2,354	2,335
Lease-Purchase	588	562	562
Leased	2,238	2,253	2,214
Total	5,176	5,169	5,111

C. Federal Facilities Activity

Objective

To manage the government's investment and divestment of a diverse portfolio of federal facilities in the custody of the Minister.

Description

This Activity manages a portfolio of real property in PWGSC's custody consisting of federal buildings (special and common-use facilities, residential housing and designated properties), surplus properties, dry docks, one lock, dams, highways, bridges and land development projects. The assets are managed so as to protect the government's investment, to ensure compliance with health and safety and accessibility standards, and to control the provision of space to tenants. These assets are either Crown-owned or leased.

Resource Summaries

This Activity accounts for 16.9% of the Program's total gross expenditures for 1995-96 (see page 3-19).

Figure 11 summarizes the expenditures and revenues for this Activity. At present, only certain tenants are charged for accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote. Revenues resulting from the sale of energy are also credited to the vote.

Figure 11: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Gross Expenditures			
Buildings	248,759	252,933	297,104
Surplus Properties	8,986	12,715	19,039
Land Development	300	490	706
Marine Structures	14,597	15,114	14,800
Highways and Bridges	54,275	47,546	49,617
	326,917	328,798	381,266
Less: Revenue Credited to the Vote	69,100	70,835	73,113
Net Activity	257,817	257,963	308,153

Past Year Financial Performance

Figure 12: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures			
Buildings	297,104	351,697	(54,593)
Surplus Properties	19,039	7,730	11,309
Land Development	706	400	306
Marine Structures	14,800	13,313	1,487
Highways and Bridges	49,617	16,034	33,583
	381,266	389,174	(7,908)
Less: Revenue Credited to the Vote	73,113	68,623	4,490
Net Activity	308,153	320,551	(12,398)

Explanation of Change: The 1993-94 net expenditures were \$12.4 million, or 3.9%, less than the Main Estimates. The change is due to:

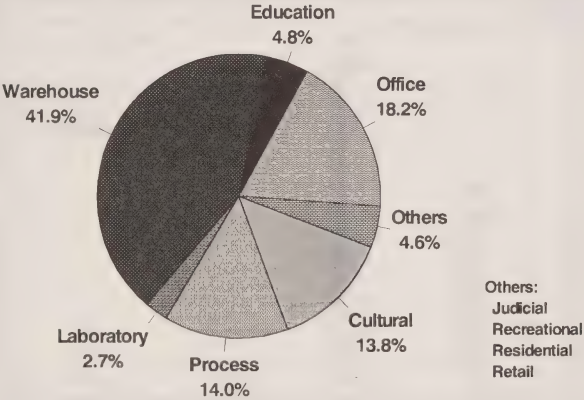
	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> increase in revenues from reimbursing and third-party tenants; 	(4.5)
<ul style="list-style-type: none"> increase in operating expenditures to cover additional repairs to federal facilities; 	3.9
<ul style="list-style-type: none"> decrease in capital expenditures due to government-imposed reductions, offset by accessibility improvements; and 	(11.6)
<ul style="list-style-type: none"> decrease in statutory grant due to the cancellation of the dry dock subsidy payment to Canadian Vickers. 	(0.2)
Total Activity	(12.4)

Performance Information and Resource Justification

The Federal Facilities Activity is responsible for managing the government's special-purpose/ common-use inventory, ranging from the designated properties of the Parliamentary Precinct in the National Capital Region and La Citadelle in Quebec City to such commercial and common-use space as warehouses, laboratories, process space, educational and conference facilities, judicial facilities and northern housing. Federal Facilities is also responsible for a diverse portfolio of surplus properties, one lock and several dams, dry docks, bridges and highways.

The Federal Facilities Activity contributes to the objective of expenditure control by effectively managing its portfolio of assets. The focus is on sound investment, efficient and effective operation and maintenance, and maximizing revenues from property disposals. Government expenditures are also minimized through the negotiation of divestiture agreements transferring major engineering assets (such as the Alaska Highway) along with the associated long-term expenditures and liabilities, to other levels of government or to third-party interests.

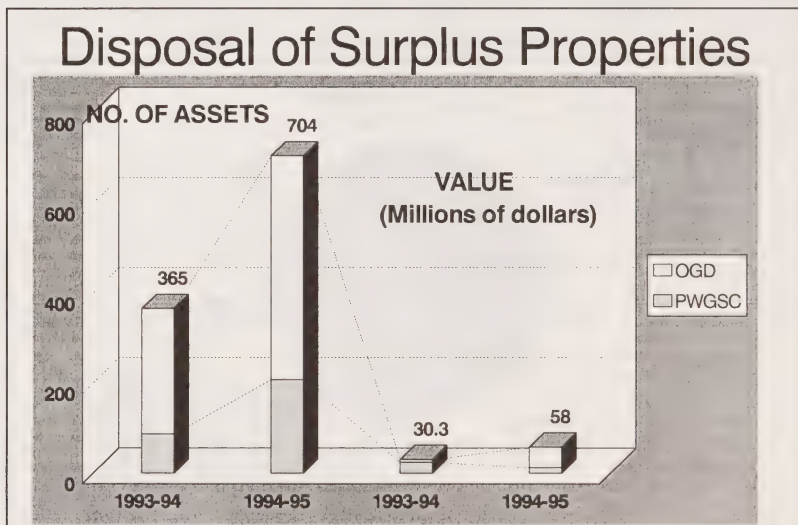
Types of Common-Use Space
(Crown-Owned and Leased - 1994)



The tenants and users of PWGSC special-purpose properties are varied. For example, PWGSC must address the special requirements of the general public and parliamentarians in accommodating the House of Commons and the Senate. Other tenants requiring special attention include the Privy Council Office, the National Library, the Supreme Court of Canada and a variety of Royal Commissions and special task forces. Equally important is the general public, for whom the lock, dams, dry docks, bridges, highways and other assets must be kept in a safe and reasonable operating condition.

Resources are required for the ongoing operation, maintenance and improvement of the special-purpose/common-use portfolio in order to meet government standards, to provide a productive work environment and to maintain a healthy and safe environment for federal tenants and the public. Some improvements must be made for health and safety related reasons and to limit the Crown's operation and maintenance costs. As previously stated, the inventory is aging and has been subject to limited funding for some time. This has resulted in increased operation and maintenance costs, as well as an increasing number of repairs that have been deferred to the point that they are now health and safety related.

The Department continues to fund activities related to the disposal of all federal surplus properties. The present mechanism for funding disposal of surplus properties has undergone extensive review and is likely to be replaced by a new regime of funding the costs of disposals from the proceeds of sales. In 1993-94, PWGSC disposed of 365 surplus real property assets, including those of OGDs, at a value of \$30.3 million. Initiatives in 1994-95 to dispose of surplus assets belonging to PWGSC will involve some 207 properties, at an estimated value of \$12.7 million. The Department will also attempt to dispose of 497 properties for OGDs, at a value of \$45.3 million.



The Wharf Disposal Program was initiated in 1989-90 when the Treasury Board authorized contributions (equal to the estimated cost of demolition or \$250,000, whichever is less) to any community wishing to assume title of these structures. Although there is a requirement to seek Treasury Board approval for contributions over \$250,000, the majority of cases are handled within departmental authority. In 1993-94, the cost of demolishing, repairing or transferring 49 marine structures was \$7.9 million, with further action to be taken in 1994-95 on 40 structures at an expected cost of \$3.7 million, and in 1995-96 on 26 structures at an expected cost of \$9.0 million.

In 1994-95, there were 1,096 units in the Program's housing inventory. Of these, 1,015 were pool housing units, consisting of 842 Crown-owned and 173 leased. The remaining 81 units are non-pool housing, consisting of 79 Crown-owned and 2 leased. Effective future management of the housing inventory will be based on the development and implementation of a strategy that addresses both the short- and long-term investment in pool and non-pool housing inventory.

The Federal Facilities Activity manages a variety of non-office buildings, of which 171 are Crown-owned and 280 are leased, and a diverse inventory of Crown-owned and leased surplus properties. The Department also has custody of 10 dams, one lock and four dry docks that support marine industries; the old Welland Canal; 12 bridges, including a causeway; and 875 kilometres of the Alaska Highway.

Consistent with government direction, the Department is actively pursuing divestiture of the above assets. For example, an agreement has been reached to divest to the affected provincial governments the federal responsibility for providing a bridge between Hawkesbury, Ontario, and Grenville, Quebec. Under the terms of the agreement, the old Perley Bridge will be demolished and a new four-lane bridge will be constructed. The federal government's share of the total costs will not exceed \$30 million. In addition, as a result of the repeal of the Trans-Canada Highway Act, PWGSC's capital responsibility for the Trans-Canada Highway through national parks was transferred to Heritage Canada (Parks Canada Program), the custodian of these portions of the highway. However, because of the deteriorating condition of many of the above assets, other divestiture initiatives currently under way will require substantial funding in order for the transfers to proceed.

PWGSC is also responsible for the Northumberland Strait Crossing Project. In October 1993, a final agreement was reached with the developer, Strait Crossing Development Inc., to finance, build and operate the bridge for a period of 35 years.

D. Municipal Grants Activity

Objective

To manage the payment of federal grants in lieu of municipal or provincial taxes.

Description

The payment of grants in lieu of taxes is undertaken in recognition of the benefits to federal real property of the services provided by local governments. PWGSC manages the payment of grants in lieu of taxes to municipal and provincial taxing authorities on behalf of both its own real property and that of other federal departments.

Resource Summaries

This Activity accounts for 22.3% of the Program's total gross expenditures for 1995-96 (see page 3-19).

Figure 13: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Municipal Grants	430,855	431,549	430,719

Past Year Financial Performance

Figure 14: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94		
	Actual	Main Estimates	Change
Municipal Grants	430,719	442,579	(11,860)

Explanation of Change: The 1993-94 expenditures were \$11.9 million, or 2.7%, less than the Main Estimates. This change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• reduction of the surtax on non-residential properties in Montreal; and	(1.8)
• adjustment to the original forecast resulting from lower-than-forecasted tax increases and cost avoidance.*	(10.1)
Total Activity	(11.9)

* Except for the Province of Nova Scotia, municipalities operate on a calendar year basis, and most establish their tax rate between January and May (in the Province of Quebec, however, the rates are established in December). As a result, PWGSC's forecasts can only be based on past trends and are at best an educated guess of the amounts to be paid in the upcoming year.

Performance Information and Resource Justification

Under this Activity, payments were made for 2,625 applications processed in 1993-94. The total payments requested in these applications were \$580.9 million; however, the final payments made totalled only \$507.5 million (including service charges). These total payments were processed on the basis, in many cases, of calendar years of municipalities and applied totally or partly to municipal taxation years 1992 and 1993. Therefore, the amounts of \$580.9 million requested and of \$507.5 million actually paid address more than one fiscal year. The difference between the actual payments and the requested payments (12.6%) provided the government with cost avoidance of \$73.4 million. (Applications which were being processed and for which only interim payments have been made are not included in this calculation.)

The \$4.8 million administrative cost (at market rates) for this Activity represents approximately 6.5% of the total cost avoidance. Thus, for each administrative dollar spent, the government accrued cost avoidances of \$15.30. These cost avoidances are attributable to non-eligible items excluded from the assessed values under the Municipal Grants Act, deductions for third-party occupancies taxable under provincial legislation, and assessment reductions negotiated by PWGSC valuation officers.

Only one grant (Ste-Anne-des-Plaines, Quebec) was reviewed by the Municipal Grants Review Committee during 1993-94.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

The Real Property Program's financial requirements by object are presented in Figure 15.

Figure 15: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Personnel			
Salaries and wages	10,893	12,585	13,689
Contributions to employee benefit plans	1,416	1,641	1,622
Other personnel costs	--	--	48
Total Personnel	12,309	14,226	15,359
Goods and Service			
Transportation and communications	2,880	2,932	2,643
Information	247	252	366
Professional and special services	292,165	298,541	300,036
Rentals	603,759	614,531	624,315
Purchased repair and upkeep	192,277	195,020	189,316
Utilities, materials and supplies	108,684	110,891	108,526
Other subsidies and payments	21,054	20,687	15,422
Total Goods and Services	1,221,066	1,242,854	1,240,624
Total Operating Expenditures	1,233,375	1,257,080	1,255,983
Less: Revenue Credited to the Vote	265,142	266,914	286,260
Net Operating Expenditures	968,233	990,166	969,723
Capital			
Transportation and communications	8	7	--
Information	12	11	23
Professional and special services	12,800	11,638	2,041
Rentals	142	130	2
Purchased repair and upkeep	8,726	7,934	2,182
Utilities, materials and supplies	48	44	37
Construction and/or acquisition of land, buildings and works	249,093	226,491	247,902
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	1,647	1,559	536
Other subsidies and payments	592	539	--
Total Capital Expenditures	273,068	248,353	252,723
Transfer Payments	426,293	426,707	425,976
Net Program Expenditures	1,667,594	1,665,226	1,648,422

2. Personnel Requirements

The Real Property Program's personnel costs of \$12.3 million account for 1.0% of the Program's total gross expenditures in 1995-96. Information on full-time equivalents by activity is provided in Figure 16. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category and group, is provided in Figure 17.

Figure 16: Human Resources Requirements by Activity

(Full Time Equivalents)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Program Coordination	201	241	253

Figure 17: Details of Human Resources Requirements

Occupational Group	Full-Time Equivalents*			Current Salary Range		1995-96 Average Salary Provision
	Estimates 95-96	Forecast 94-95	Actual 93-94			
Management	14	14	14	63,300	- 128,900	86,766
Scientific and Professional						
Engineering and Land Survey	6	6	6	29,722	- 80,521	59,380
Administrative and Foreign Service						
Administrative Services	160	195	204	17,994	- 75,002	52,914
Financial Administration	1	1	1	18,361	- 71,883	64,055
Personnel Administration	1	1	1	16,882	- 69,291	48,626
Commerce	1	1	1	19,263	- 79,497	79,497
Administrative Support						
Clerical and Regulatory	10	14	14	16,999	- 41,724	29,782
Secretarial, Stenographic and Typing	8	9	12	16,847	- 41,991	32,391
	201	241	253			

* Full-time equivalent (FTE) is a measure of human resources consumption based on average levels of employment. FTE factors out the length of time that an employee works during each week by calculating the rate of assigned hours of work over scheduled hours of work. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The "current salary range" column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1994. The "average salary provision" column reflects the estimated base salary costs, including allowance for collective agreements, promotions and merit pay. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 18 provides details of the major capital projects approved for 1995-96, as well as a summary of the total expenditures required (including estimates for planned major capital projects and other minor capital works). Capital expenditures make up 14.1% of the total Program's gross expenditures in 1995-96.

All major capital projects are displayed with information on the class of the estimate, i.e., Substantive (S) or Indicative (I) and the extent of Treasury Board authority, i.e., delegated to the Department (DA), Preliminary Project Approval (PPA) or Effective Project Approval (EPA).

Figure 18: Details of Capital Projects

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1995	Estimates 1995-96	Future Year's Requirements
Major Capital Projects (Approved) with an Estimated Cost in Excess of \$1 million					
Office Facilities					
PRINCE EDWARD ISLAND					
Charlottetown - Dominion Government of Canada Building - Renovation (I-PPA/DA)	--	9,000	4,050	4,950	--
NOVA SCOTIA					
Amherst - Government of Canada Building - Renovation (I-PPA/DA)	1,700	1,535	83	1,069	383
Truro - Government of Canada Building - Renovation (S-EPA/DA)	7,251	5,898	91	335	5,472
NEW BRUNSWICK					
Fredericton - Postal Station "A" - Addition/Renovation (I-PPA/DA)	--	4,425	227	2,128	2,070
Fredericton - Government of Canada Building - Renovation (I-PPA/DA)	7,246	7,515	739	1,036	5,740
Moncton - Notre-Dame D'Acadie - Renovation (I-PPA/DA)	4,600	5,265	100	775	4,390
Saint John - Customs Building Renovation (I-PPA/DA)	--	6,145	1,389	1,545	3,211
Saint John - Postal Station "A" - Renovation (S-EPA/TB)	20,060	19,598	19,444	154	--
QUEBEC					
Montreal - 685 Cathcart - Renovation (I-PPA/DA)	--	2,875	50	1,379	1,446
Montreal - 400 Place d'Youville - Renovation (S-PPA/DA)	3,040	3,500	850	2,650	--
Montreal - 305 René Levesque - Renovation (I-PPA/DA)	3,473	4,700	36	1,736	2,928
Quebec City - 330 Gare du Palais - Renovation (I-PPA/DA)	--	7,000	297	1,285	5,418
Sherbrooke - 50 Place de la Cité - Renovation (I-PPA/DA)	5,500	8,500	2,032	5,793	675

Figure 18: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1995	Estimates 1995-96	Future Year's Requirements
Office Facilities (cont'd)					
NATIONAL CAPITAL REGION (QUEBEC)					
Hull - Laurier Taché Garage - Renovation (I-PPA/DA)	3,112	12,493	193	1,000	11,300
Hull - Place du Portage I and II - Stairwell Renovation (I-PPA/DA)	2,793	1,934	282	1,135	517
Hull - Place du Portage III - Fire Alarm Renovation (S-EPA/DA)	--	1,773	764	1,009	--
ONTARIO					
Collingwood - Government of Canada Building - Renovation (S-EPA/DA)	--	2,200	1,900	300	--
London - 457 Richmond - Renovation (I-PPA/DA)	--	2,512	-	2,512	--
Sault Ste Marie - New Government of Canada Building - Construction (S-EPA/TB)	--	11,924	1,684	4,175	6,065
Thunder Bay - 33 South Court - Renovation (S-EPA/DA)	--	2,702	752	1,200	750
MANITOBA					
Winnipeg - Revenue Building - Renovation (S-EPA/DA)	9,351	9,923	7,923	2,000	--
BRITISH COLUMBIA					
Kamloops - Federal Building - Addition (I-PPA/DA)	--	1,500	100	1,350	50
Kelowna - Government of Canada Building - Renovation (S-EPA/DA)	4,520	4,812	2,800	2,012	--
Victoria - Old Federal Building - Renovation (S-EPA/TB)	9,970	9,993	9,600	393	--
Victoria - New Federal Building - Addition (I-PPA/DA)	--	6,210	105	2,500	3,605
Total Office Facilities		153,932	55,491	44,421	54,020
Federal Facilities					
PRINCE EDWARD ISLAND					
Borden - Fixed Link Bridges (S-EPA/TB)	42,100	45,320	34,600	4,370	6,350
QUEBEC					
Matane - Wharf - Renovation (S-EPA/TB)	7,200	7,000	1,900	4,250	850
Montreal - 740 Bel-Air - Renovation (I-PPA/DA)	--	3,235	70	1,235	1,930
Quebec City - 55 Quais - Renovation (S-EPA/TB)	--	17,759	13,409	4,350	--
Rigaud - Training Centre - Renovation (I-PPA/DA)	--	3,150	50	1,600	1,500
Trois-Rivières - Parc Portuaire - Renovation (I-PPA/DA)	--	2,555	455	2,100	--

Figure 18: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1995	Estimates 1995-96	Future Year's Requirements
Federal Facilities (cont'd)					
NATIONAL CAPITAL REGION (QUEBEC)					
Gatineau - National Archives Building - Construction (S-EPA/TB)	84,178	84,178	34,284	25,000	24,894
Hull - Canadian Government Printing Bureau - HVAC (I-PPA/DA)	--	4,400	813	3,587	--
Hull - Central Heating Plant (CHP) Printing Bureau - Renovation (I-PPA/DA)	4,570	5,000	652	2,000	2,348
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Ottawa - CHP Cliff Street - Renovation (S-EPA/TB)	--	6,769	1,617	3,665	1,487
Ottawa - CHP Heron Road - Renovation (I-PPA/DA)	--	3,400	259	1,340	1,801
Ottawa - CHP Pipeline - Tunney's Pasture (I-PPA/DA)	6,000	6,000	200	2,000	3,800
Ottawa - Marshall Building - Renovation (S-EPA/TB)	4,425	3,838	1,048	2,767	23
Ottawa - National Library/Public Archives - Renovation (I-PPA/DA)	--	13,100	1,034	2,000	10,066
Ottawa - Supreme Court - Renovation (S-EPA/TB)	21,466	21,466	18,312	3,154	--
PARLIAMENTARY PRECINCT					
Ottawa - Acquisition of U.S. Chancery (S-EPA/TB)	--	4,675	16	4,659	--
Ottawa - Confederation Building - Renovation (I-EPA/DA)	5,175	5,052	1,042	200	3,810
Ottawa - East Block - Renovation (S-EPA/TB)	21,817	24,735	6,448	11,539	6,748
Ottawa - North Wall Parliament Hill Masonry Work - Renovation	--	3,218	453	1,300	1,465
Ottawa - Peace Tower - Renovation (S-EPA/TB)	8,873	8,874	5,189	3,544	141
Ottawa - Wellington Building - Renovation (S-EPA/TB)	7,029	6,309	5,066	1,243	--
ONTARIO					
North Bay (Dokis) - Little French Dam Renovation (I-PPA/DA)	--	3,800	1,100	2,700	--
MANITOBA					
Lockport - St Andrews Lock and Dam Renovation (S-EPA/TB)	--	19,912	11,312	5,100	3,500
Winnipeg - Hydro Agreement Renovation (S-EPA/TB)	--	3,453	2,252	1,201	--
Winnipeg - Inkster Building Acquisition (S-EPA/TB)	--	9,654	6,344	3,310	--

Figure 18: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1995	Estimates 1995-96	Future Year's Requirements
Federal Facilities (cont'd)					
BRITISH COLUMBIA					
Various - Alaska Highway Reconstruction (S-EPA/TB)	403,200	403,200	368,362	20,500	14,338
West Vancouver - Pacific Environment Centre - Construction (I-PPA/TB)	--	37,196	316	14,846	22,034
Total Federal Facilities		757,248	516,603	133,560	107,085
SUMMARY					
Total Spending on Approved Major Capital Projects Listed Above	--	913,740	573,173	177,981	161,105
Total Spending on other Approved Major Capital Projects Not Listed Above	--	--	--	42,946	--
Total Spending Planned for other Capital Projects	--	--	--	52,141	--
Total Capital Program	--	--	--	273,068	--

4. Transfer Payments

Grants and contributions make up 22.3% of the Program's total gross expenditures in 1995-96. Figure 19 presents a summary of all expenditures for grants and contributions.

Figure 19: Details of Grants and Contributions

(dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Grants			
Municipal Grants			
Grants to Municipalities and Other Taxing Authorities	426,257	426,671	425,964
Total Grants	426,257	426,671	425,964
Contributions			
Program Coordination			
Canadian Standards Association	12	12	12
Construction Management Development Institute	24	24	--
Total Contributions	36	36	12
Total Transfer Payments	426,293	426,707	425,976

5. Revenue

Figure 20 presents the revenues generated by the Real Property Program by revenue source.

Figure 20: Revenue by Source

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Revenue Credited to the Vote			
Office Facilities	196,042	196,079	213,147
Federal Facilities	69,100	70,835	73,113
Total Revenue Credited to the Vote	265,142	266,914	286,260
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF)			
Sale of Real Properties	--	58,000	30,251
Reimbursement of Municipal Grants from the Airport Revolving Fund (Transport Canada)	15,000	11,879	15,797
Rentals and Concessions	500	500	581
Dry Docks	3,139	3,110	2,649
Interest on Loans	3,000	4,000	5,072
Miscellaneous	--	--	763
Refund of Previous Years' Expenditures	--	--	11,463
Adjustment to Payables at Year-End	--	--	3,804
Total Revenue Credited to the CRF	21,639	77,489	70,380
Total Revenues	286,781	344,403	356,640

6. Parliamentary Precinct

The Parliamentary Precinct Directorate is mainly responsible for managing the assets occupied by the House of Commons, the Senate and the Library of Parliament. Its portfolio of real property comprises approximately 142,300 m² of space made up of the East, Centre and West Blocks, the Library of Parliament Building, the Confederation, Wellington, Victoria and La Promenade buildings, and several leases and other small blocks of space. These assets, most of which are heritage, are managed to protect the government's investment and to ensure compliance with health and safety and accessibility standards. Figure 21 presents the total direct costs of the Directorate.

Figure 21: Expenditures of the Parliamentary Precinct Directorate

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Operating and Maintenance			
Program Coordination	118	384	363
Office Facilities	2,537	2,959	1,712
Federal Facilities	11,032	12,013	12,979
Total Operating and Maintenance	13,687	15,356	15,054
Capital			
Program Coordination	15	15	11
Federal Facilities	22,485	18,725	7,288
Total Capital	22,500	18,740	7,299
Grants			
Municipal Grants*	14,500	14,500	14,500
Total Expenditures	50,687	48,596	36,853

* Properties are being re-assessed for the purpose of determining the grants to be paid for the 1993 taxation year (final) and future taxation years.

7. Estimated Net Cost of the Program

The Real Property Program's 1995-96 Estimates include the expenditures charged and revenues credited to the appropriation of the Program. In Figure 22, revenue includes all revenues either credited to the appropriation of the Program or to the Consolidated Revenue Fund. Other costs, such as the cost of accommodation provided without charge by PWGSC and the cost of services provided without charge to PWGSC and other departments, are included in the estimated net cost of operating the Program.

Figure 22: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1995-96 (Gross)	Add* Other Costs	Total Program Cost	Less** Revenues	Estimated Net Cost of Program	
					1995-96	1994-95
	1,932,736	750	1,933,486	286,781	1,646,705	1,613,917

* Other costs include the following:		
		\$(000)
• Employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat;	621	
• Employer's portion of compensation payments paid by Human Resources Development Canada; and	96	
• Legal services provided by the Department of Justice Canada.	33	
	<u>750</u>	

** Figure 20 provides details on revenues.

B. Comparative Analysis of Office Accommodation Utilization

Introduction

In September 1993, the Treasury Board approved PWGSC's accountability framework for the management of office accommodation, which includes the authority to establish policies and standards for office accommodation. In approving the framework, the Treasury Board directed that PWGSC report in the Multi-Year Operational Plan and the Estimates Part III on tenants' accommodation utilization based on three accountability indicators — space per person (square metres [m²]/full-time equivalent [FTE]), cost per person (imputed market-based rent/FTE) and cost per square metre. In light of the restructuring and reorganization of federal departments, it was agreed that PWGSC would include the inaugural report on office accommodation utilization in the Estimates Part III for 1995-96.

Concurrent with the approval of the framework, the Treasury Board directed that PWGSC, "...in conjunction with TBS and in consultation with tenant departments as necessary, submit a report which outlines the process, within the new framework for office accommodation, for capturing overall savings in office space in the order of 10% of total space." The development and implementation of this strategy is ongoing and will, in the coming years, further increase the efficiency of office accommodation utilization in the federal government.

Purpose and Parameters of the Report

This report provides a comparative indication of office accommodation trends among the departments, agencies and commissions occupying office accommodation within the custody of PWGSC.

It is critical that the following parameters be considered in context with the report (Figure 23):

- **Occupancy Agreements:** PWGSC and tenants enter into formal Occupancy Agreements for each location occupied by the tenant. PWGSC currently has approximately 6,000 Occupancy Agreements, about 3,600 of which pertain to office accommodation. The data in this report are derived from the requirements articulated by tenant departments at the start of their tenancy and formalized through Occupancy Agreements. These agreements are typically for periods of two to seven years, with a normative period of five years. Agreements may expire, and new occupancy agreements may be issued, throughout any year. The information reflected in this report is derived from the Occupancy Agreements which were in effect and had been captured in the PWGSC information system as of January 18, 1995.
- **Space Category:** The report relates exclusively to office accommodation within the custody of PWGSC. It includes all space categorized as "office" according to the Treasury Board definition, which is expansive in that it is based on the "highest and best use" of the space. Therefore, the office space category includes normal employee workstation space, support areas (storage, photocopier areas, boardrooms, etc.) and circulation corridors. The office space category also includes special purpose requirements such as public interface areas, quasi-judicial hearing rooms, etc. The inclusion of these types of spatial elements in the category significantly affects the space utilization of those tenants dealing extensively with the public, conducting quasi-judicial hearings or requiring extensive special purpose space to meet their unique

program requirements. The office space category (3.9 million m²) differs from the Office Facilities Activity (5.2 million m²), which includes warehouse/storage, laboratory, and other types of space that are not subject to the standards and policies applicable to office accommodation. It should also be noted that many federal departments have custody of real property and special purpose facilities (e.g., military bases, laboratory facilities, airports, etc.) which may have some residual element of office accommodation. This type of accommodation is also excluded from the report.

- **Scope:** The report includes all departments, agencies, commissions, etc. that are subject to government policies with respect to office accommodation (departments and agencies listed in Schedules I and II of the Financial Administration Act or branches designated as departments for the purposes of the Act). Certain organizations, such as Parliament and the Canadian Security Intelligence Service, have been excluded from the report because data could not be reasonably compared to other tenants or because these organizations have special authority not to disclose information on the number of persons employed.

- **Population:** The data in PWGSC's information systems is based on the forecasted population of the space, as identified by the tenant department. For most departments, the population would be derived exclusively from person-year (PY) (pre-1993) or full-time equivalent (FTE) complements, although a number of departments have special authority to prescribe a population greater than their PY/FTE complement in order to deal with seasonal workload variations. The data elements relating to FTEs/population are static and are not updated throughout the occupancy to reflect any fluctuations. Additionally, as a matter of policy PWGSC does not generally provide accommodation for consultants or contractors; although these individuals may be accommodated temporarily within tenant accommodation, they are not normally included in forecasts of the number of persons accommodated. There are also indications that population data for some departments with custody of their own special purpose facilities may be understated, as the departments may have relocated FTEs from their special purpose facilities to office accommodation for which PWGSC is responsible. These population variances would not be reflected in the PWGSC data unless the Occupancy Agreement in question has been amended.

- **Cost:** The costs depicted in the report represent occupancy costs accruing to all PWGSC office space, including owned, leased and lease-purchase. For Crown-owned space, these costs are imputed market-based rents, consistent with established charging practices. However, they do not represent the total cost of office accommodation for the federal government, as they exclude such major elements as fit-up costs, tenant initiated changes during occupancy, capital renovations, etc.

- **Comparability:** The Department's analysis indicates that, based on a comparison of national averages, PWGSC continues to provide a reasonable and comparable quality and quantity of accommodation. This analysis is also consistent with the findings of the Auditor General in a 1994 audit of PWGSC-owned facilities, which determined that the quality and quantity of accommodation provided to tenants was adequate. In 1994-95, the national indicators for PWGSC tenants was 23.8 rentable m²/FTE (21.4 usable m²/FTE), annual costs of \$5,220/FTE and annual costs of \$219/rentable m². This continues to compare favourably with the 1993 study completed for PWGSC by the Building Owners and Managers Association, which indicated that comparable private data is 23.3 rentable m²/person, annual costs of \$5,842 per person and average unit costs of \$247/rentable m².

- Trends:** Four predominant and inter-related trends affect the use of accommodation. First, there is a direct correlation between the efficiency of accommodation use and the size of occupancy. Typically, smaller occupancies associated with organizations of less than 100 people (the average space for these organizations is 30.0 m²/FTE, compared to the national average of 21.4 m²/FTE) or departments such as Fisheries and Oceans and Human Resources Development, which have an extensive network of local offices, cannot take advantage of the economies of scale inherent in larger occupancies. Second, some departments require space for extensive public interaction (e.g., Human Resources Development, Revenue Canada, Citizenship and Immigration, Public Service Commission) or to conduct quasi-judicial hearings (e.g., Immigration and Refugee Board). Third, a number of departments, such as the Atlantic Canada Opportunities Agency, Industry Canada, Western Diversification, Human Resources Development and the Privy Council Office, have mandates which require them to provide space to other levels of government (e.g., Canada Business Service Centres) or Royal Commissions. Similarly, many departments are required to accommodate special task forces normally associated with legislative change (e.g. Citizenship and Immigration) or to provide common services, such as the dedicated legal service units of the Department of Justice and the translation or property management services of PWGSC. Finally, departments requiring high levels of confidentiality typically require a high ratio of enclosed offices (e.g., Privy Council Office, Department of Justice, Treasury Board), which tends to increment space utilization. When departments are compared based on these four trends, there is a high degree of comparability and reasonableness in accommodation utilization.
- Re-Profiling Occupancy Agreements:** PWGSC, in conjunction with tenant departments, was required to undertake a massive exercise to reassign, split or terminate some 1,300 Occupancy Agreements as a consequence of the restructuring of government departments. To date all but six Occupancy Agreements have been re-profiled. Action will be taken on the six remaining Agreements as soon as the affected tenant departments can agree on the assignment of space. It should, however, be noted that in some instances these re-profiled Occupancy Agreements have not, as yet, been signed by the tenant department.
- Consultation Process:** An extensive tenant consultation process was undertaken from July to September 1994, involving 51 of the 87 departments, commissions and agencies currently accommodated in PWGSC space (representing some 99% of total space). Departments with a total staff of fewer than 50 employees were not included in the consultations because of the marginal amounts of space in question. PWGSC also provided detailed occupancy data to 33 of the 51 departments in order to better reconcile occupancy information.

Figure 23: Comparative Analysis of Office Utilization

Department	Usable m ² (000s)	Rentable m ² (000s)	Annual Rent (\$000s)	Population (FTE)	Usable m ² /FTE	\$ Rent/FTE	\$ Rent/m ² Rentable
Agriculture and Agri-Food Canada							
Department	98.9	108.2	21,572	5,038	19.6	4,282	199
Canadian Pari-Mutuel Agency - SOA	0.7	0.7	144	44	16.3	3,270	193
	99.7	108.9	21,716	5,082	19.6	4,273	199
Atlantic Canada Opportunities Agency							
Department	11.3	12.1	2,698	476	23.8	5,669	224
	11.3	12.1	2,698	476	23.8	5,669	224
Canadian Heritage							
Department	44.5	49.3	10,038	2,146	20.7	4,677	203
Advisory Council on the Status of Women	1.2	1.4	278	46	26.4	6,042	198
Canadian Radio-television and Telecommunications	10.4	11.2	2,503	456	22.8	5,489	223
National Archives of Canada	21.2	24.6	4,871	600	35.4	8,118	198
National Film Board	14.7	16.2	3,738	431	34.1	8,672	231
National Library of Canada	9.6	10.0	2,073	565	16.9	3,669	207
Public Service Commission - Training and Development Canada - SOA	4.0	5.4	1,128	147	27.0	7,671	210
Public Service Commission	48.8	57.2	13,591	1,745	28.0	7,789	237
Status of Women - Office of Coordinator	1.6	1.7	655	63	25.0	10,402	388
	156.0	177.1	38,874	6,199	25.2	6,271	220
Citizenship and Immigration							
Department	59.7	66.2	15,130	2,192	27.2	6,902	228
Immigration and Refugee Board	32.5	35.2	9,775	1,091	29.8	8,959	278
	92.2	101.4	24,905	3,283	28.1	7,586	246
Communications							
Department	22.1	23.5	5,618	1,085	20.4	5,177	239
	22.1	23.5	5,618	1,085	20.4	5,177	239
Environment Canada							
Department	104.9	115.7	25,083	5,266	19.9	4,763	217
	104.9	115.7	25,083	5,266	19.9	4,763	217
Finance							
Department	25.4	28.5	6,695	694	36.5	9,646	235
Auditor General of Canada	14.1	16.7	4,270	743	19.0	5,748	256
Canadian International Trade Tribunal	4.2	4.8	1,663	122	34.7	13,628	347
Federal Office of Regional Development (Quebec)	8.0	8.6	1,831	319	25.2	5,739	212
Office of the Superintendent of Financial Institutions	10.2	11.1	1,969	280	36.5	7,033	177
	61.9	69.8	16,428	2,158	28.7	7,612	235
Fisheries and Oceans Canada							
Department	71.3	77.1	13,303	2,470	28.9	5,386	172
	71.3	77.1	13,303	2,470	28.9	5,386	172

Figure 23: Comparative Analysis of Office Utilization (cont'd)

Department	Usable m ² (000s)	Rentable m ² (000s)	Annual Rent (\$000s)	Population (FTE)	Usable m ² /FTE	\$ Rent/FTE	\$ Rent/m ² Rentable
Foreign Affairs and International Trade							
Department	50.1	58.3	13,354	2,734	18.3	4,884	229
Canadian International Development Agency	26.5	27.5	5,780	1,562	17.0	3,700	210
Canadian Secretariat	0.3	0.4	130	14	23.3	9,268	322
International Joint Commission	1.5	1.7	364	53	28.9	6,875	216
Passport Agency - SOA	12.2	13.4	3,056	585	20.8	5,225	229
	90.6	101.3	22,684	4,948	18.3	4,584	224
Governor General							
Department	1.1	1.2	239	29	37.8	8,228	207
	1.1	1.2	239	29	37.8	8,228	207
Health Canada							
Department	86.9	98.9	19,718	4,536	19.2	4,347	199
Hazardous Materials Info. Review Committee	0.8	0.8	106	17	44.4	6,250	127
Medical Research Council of Canada	1.7	1.9	450	73	23.8	6,164	240
Patented Medicine Prices Review Board	1.2	1.4	488	47	25.7	10,390	347
	90.6	103.0	20,763	4,673	19.4	4,443	202
Human Resources Development Canada							
Department	606.9	661.2	137,246	28,001	21.7	4,901	208
Canada Labour Relations Board	5.4	6.3	2,221	145	37.4	15,315	354
Canadian Centre for Occupational Health and Safety	2.7	2.9	305	100	27.3	3,053	106
	615.1	670.3	139,772	28,246	21.8	4,948	209
Indian and Northern Affairs Canada							
Department	82.5	90.3	21,464	3,961	20.8	5,419	238
INAC - Indian Oil and Gas Canada - SOA	1.7	1.8	284	70	23.8	4,057	156
	84.2	92.1	21,748	4,031	20.9	5,395	236
Industry Canada							
Department	124.7	142.5	36,838	5,294	23.6	6,959	258
Canadian Intellectual Property Office	16.5	17.6	4,021	744	22.2	5,404	229
Canadian Space Agency	0.9	1.2	291	39	24.3	7,470	252
Competition Tribunal	1.2	1.3	441	13	92.9	33,893	328
Copyright Board of Canada	0.4	0.5	123	11	38.3	11,148	235
Natural Sciences and Engineering Research Council	3.9	4.3	1,084	183	21.3	5,923	250
Social Sciences and Human Research Council	3.1	3.4	1,180	143	21.8	8,251	342
Statistics Canada	100.8	111.8	23,885	4,453	22.6	5,364	214
	251.6	282.7	67,863	10,880	23.1	6,237	240

Figure 23: Comparative Analysis of Office Utilization (cont'd)

Department	Usable m ² (000s)	Rentable m ² (000s)	Annual Rent (\$000s)	Population (FTE)	Usable m ² /FTE	\$ Rent/FTE	\$ Rent/m ² Rentable
Justice Canada							
Department	57.9	63.9	18,522	2,278	25.4	8,131	290
Canadian Human Rights Commission	8.1	9.2	2,240	294	27.6	7,621	243
Commissioner for Federal Justice Affairs	1.0	1.1	233	39	25.0	5,986	206
Federal Court of Canada	15.1	16.8	3,779	341	44.4	11,083	226
Offices of the Information and Privacy Commissioners of Canada	2.0	2.3	700	88	23.0	7,949	304
Supreme Court of Canada	1.7	2.2	333	146	12.0	2,279	152
Tax Court of Canada	5.1	5.8	1,715	121	42.1	14,170	296
	91.0	101.3	27,522	3,307	27.5	8,322	272
National Defence							
Department	260.4	292.7	63,325	13,850	18.8	4,572	216
Emergency Preparedness Canada	3.5	4.1	846	101	34.6	8,372	208
	263.9	296.8	64,170	13,951	18.9	4,600	216
Natural Resources Canada							
Department	69.8	78.4	15,631	2,611	26.7	5,986	199
Atomic Energy Control Board	1.0	1.2	217	40	25.9	5,426	182
National Energy Board	9.5	11.0	2,012	399	23.8	5,042	184
Northern Pipeline Agency	0.1	0.1	19	2	32.0	9,350	231
	80.4	90.6	17,878	3,052	26.3	5,858	197
Privy Council Office							
Department	27.2	30.9	7,077	1,207	22.5	5,863	229
Canadian Centre for Management Development	3.9	4.3	815	115	33.5	7,089	187
Chief Electoral Office	7.2	7.8	1,534	315	22.9	4,871	197
Commissioner of Official Languages	4.7	5.1	960	164	28.9	5,854	190
Public Service Staff Relations Board	3.9	4.7	1,570	89	44.0	17,638	335
Security Intelligence Review Committee	0.7	0.8	193	19	38.8	10,162	235
Transportation Safety Board of Canada	7.1	7.7	1,487	298	23.9	4,991	192
	54.8	61.4	13,637	2,207	24.8	6,179	222
Public Works and Government Services Canada							
Department	234.6	268.3	56,293	12,319	19.0	4,570	210
Canada Communication Group - SOA	15.5	17.0	3,400	1,047	14.8	3,247	200
Canadian General Standards Board - SOA	1.3	1.5	424	74	17.4	5,726	281
Consulting and Audit Canada - SOA	8.9	9.8	2,730	355	25.0	7,690	279
Government Telecommunications Agency - SOA	7.6	8.3	1,981	321	23.6	6,172	237
	267.9	304.9	64,828	14,116	19.0	4,592	213
Revenue Canada							
Customs and Excise	223.3	246.7	54,801	10,310	21.7	5,315	222
Taxation	446.6	507.9	110,692	22,484	19.9	4,923	218
	670.0	754.6	165,492	32,794	20.4	5,046	219

Figure 23: Comparative Analysis of Office Utilization (cont'd)

Department	Usable m ² (000s)	Rentable m ² (000s)	Annual Rent (\$000s)	Population (FTE)	Usable m ² /FTE	\$ Rent/FTE	\$ Rent/m ² Rentable
Secretary of State							
Department	22.3	23.5	4,944	1,082	20.6	4,570	210
	22.3	23.5	4,944	1,082	20.6	4,570	210
Solicitor General Canada							
Department	9.2	9.9	2,331	416	22.2	5,604	234
Correctional Service (CORCAN) - SOA	0.2	0.3	59	12	19.4	4,898	200
Correctional Service Canada	38.7	42.3	8,112	1,665	23.2	4,872	192
National Parole Board	8.5	9.3	1,957	344	24.7	5,689	210
RCMP - External Review Committee	0.3	0.3	74	7	36.6	10,631	239
RCMP - Public Complaints Commission	1.3	1.5	349	43	30.5	8,127	234
RCMP - Royal Canadian Mounted Police	52.0	57.2	12,156	2,702	19.2	4,499	212
	110.2	120.9	25,038	5,189	21.2	4,825	207
Transport Canada							
Department	163.7	181.0	43,000	8,254	19.8	5,210	238
Civil Aviation Tribunal	0.3	0.4	134	8	39.0	16,735	347
Grain Transportation Agency - Adm.	0.8	1.0	239	37	22.9	6,467	242
National Transportation Agency	14.0	14.9	3,059	835	16.8	3,663	206
	178.9	197.2	46,432	9,134	19.6	5,083	235
Treasury Board Secretariat							
Department	23.7	26.8	6,299	1,009	23.5	6,243	235
	23.7	26.8	6,299	1,009	23.5	6,243	235
Veterans Affairs Canada							
Department	51.3	58.0	12,166	2,068	24.8	5,883	210
	51.3	58.0	12,166	2,068	24.8	5,883	210
Western Economic Diversification							
Department	9.2	10.3	2,285	379	24.2	6,029	221
	9.2	10.3	2,285	379	24.2	6,029	221
National Total	3,575.9	3,982.5	872,385	167,114	21.4	5,220	219

Supply and Services Program

**1995-96
Expenditure Plan**

Table of Contents - Supply and Services Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1995-96	4-5
B.	Use of 1993-94 Authorities	4-8

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1995-96	
1.	Highlights	4-9
2.	Summary of Financial Requirements	4-12
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	4-14
2.	Review of Financial Performance	4-17
C.	Background	
1.	Introduction	4-19
2.	Mandate	4-19
3.	Program Objective	4-19
4.	Program Organization for Delivery	4-20
5.	Methods of Financing	4-23
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	4-25
2.	Initiatives	4-25
3.	Update on Previously Reported Initiatives	4-26
E.	Program Effectiveness	
1.	Performance Indicators	4-28
2.	Program Evaluation	4-28
3.	Contract Quality Assurance	4-28

Section II

Analysis by Activity/Sub-Activity

A.	Central Government and Common Services Activity	4-29
1.	Receiver General Services Sub-Activity	4-32
2.	Public Service Compensation Sub-Activity	4-35
3.	Supply Sub-Activity	4-37
4.	Public Relations and Print Contract Services Sub-Activity	4-43
5.	Crown Assets Distribution Sub-Activity	4-45
6.	Stocked Item Supply Sub-Activity	4-47
7.	Government Telecommunications and Informatics Services Sub-Activity	4-49
8.	Other Central Government Services Sub-Activity	4-54
B.	Corporate Management Activity	4-56
1.	Executive and Corporate Services Sub-Activity	4-58
2.	Human Resources Sub-Activity	4-62
3.	Regional Support Sub-Activity	4-64

C.	Special Operating Agencies Activity	4-66
1.	Canada Communication Group Sub-Activity	4-68
2.	Consulting and Audit Canada Sub-Activity	4-70
3.	Canadian General Standards Board Sub-Activity	4-72
4.	Translation Bureau Sub-Activity	4-74

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	4-81
2.	Personnel Requirements	4-82
3.	Capital Requirements	4-83
4.	Transfer Payments	4-83
5.	Revolving Fund Financial Statements	
(a)	Optional Services Revolving Fund	4-84
(b)	Canada Communication Group Revolving Fund	4-85
(c)	Consulting and Audit Canada Revolving Fund	4-86
(d)	Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund	4-87
(e)	Defence Production Revolving Fund	4-88
6.	Net Cost of Program	4-89

Spending Authorities

A. Authorities for 1995-96 — Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)		1995-96	1994-95
		Main Estimates	Main Estimates
	Supply and Services Program		
20	Operating Expenditures	458,681	527,432
25	Capital Expenditures	24,359	28,632
(S)	Minister of Supply and Services Canada — Salary and Motor Car Allowance	49	49
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	37,507	45,757
(S)	Optional Services Revolving Fund	67	1,855
(S)	Canada Communication Group Revolving Fund	(1,004)	--
(S)	Consulting and Audit Canada Revolving Fund	(2,196)	750
(S)	Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund	(1,788)	(930)
(S)	Defence Production Revolving Fund	--	--
	Item not required		
(S)	Allowance to a Former Prime Minister	--	40
	Total Program	515,675	603,585

Vote – Wording and Amounts

Vote (dollars)		1995-96
		Main Estimates
	Supply and Services Program	
20	Supply and Services — Operating expenditures including: (a) recoverable expenditures on behalf of the Canada Pension Plan, the Unemployment Insurance Act, the Seized Property Management Act and the Optional Services Revolving Fund; and (b) authority to spend revenue received during the year	458,681,000
25	Supply and Services — Capital Expenditures	24,359,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1995-96 Main Estimates				1994-95 Main Estimates
	Budgetary				
	Operating	Capital	Less: Revenues credited to the Authority	Total	
Central Government and Common Services	961,835	21,378	585,496	397,717	482,047
Corporate Management	176,356	9,069	109,320	76,105	108,816
Special Operating Agencies ¹	246,524	6,239	210,910	41,853	12,722
	1,384,715	36,686	905,726	515,675	603,585

- 1 In 1995-96, the Translation Bureau sub-activity is included under the Special Operating Agencies activity while in 1994-95, it was included under the Central Government and Common Services activity.

Revolving Funds

The Supply and Services Program is funded in part through five revolving funds: Consulting and Audit Canada, Canada Communication Group, Government Telecommunications and Informatics Services, Defence Production and Optional Services (the latter is made up of Supply, Public Relations and Print Contract Services, Stocked Item Supply and Crown Assets Distribution). The Program's operating profit or loss is calculated on an accrual accounting basis, and therefore does not reflect the cash requirements of the funds which are included in the Estimates. Certain items that must be taken into consideration in calculating the profit or loss do not require a direct cash expenditure. As well, some cash expenditures included do not have an impact on the operating balance. The two can be reconciled as follows:

Revolving Funds	1995-96 Main Estimates			1994-95 Main Estimates	
(thousands of dollars)			Excess Expenditures (Revenues)		
	Expenditures	Revenues			
Optional Services	179,099	179,091	8	1,855	
Canada Communication Group	147,227	153,133	(5,906)	(4,337)	
Consulting and Audit Canada	53,568	55,604	(2,036)	--	
Government					
Telecommunications and Informatics Services	333,741	335,529	(1,788)	(7,755)	
Defence Production	2,000	2,000	--	--	
Operating Profit (Loss)	715,635	725,357	(9,722)	(10,237)	
Adjustments to Arrive at Net Cash Requirements	4,801	--	4,801	11,912	
Main Estimates — Net Cash Requirements (Provisions)	720,436	725,357	(4,921)	1,675	
(thousands of dollars)					
	Optional Services	Canada Communication Group	Consulting and Audit Canada	Government Telecommunications and Informatics Services	Defence Production
Expected Operating Profit (loss)	(8)	5,906	2,036	1,788	--
Non-Cash Items Included in the Calculation of the Operating Profit	608	5,015	1,084	5,914	--
Sub-total	600	10,921	3,120	7,702	--
Increase in Working Capital	--	5,015	80	--	--
New Capital Acquisitions	667	4,902	844	5,914	--
Main Estimates — Net Cash Requirements (Provisions)	67	(1,004)	(2,196)	(1,788)	--

B. Use of 1993-94 Authorities — Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)		Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Supply and Services Program¹				
Budgetary				
1	Operating Expenditures	423,390,000	423,390,000	446,137,107
1b	Operating Expenditures	--	32,040,200	--
	Transfer from T.B. Vote 5	--	866,485	--
2b	Government Telecommunications and Informatics Services	--	1	--
5	Capital Expenditures	22,615,000	22,615,000	25,126,889
5b	Capital Expenditures	--	4,050,500	--
(S)	Minister of Supply and Services — Salary and motor car allowance	51,100	46,115	46,115
(S)	Spending proceeds from the disposal of surplus Crown assets	--	257,226	127,502
(S)	Contribution to Employee Benefit Plans	32,420,000	33,393,562	33,393,562
(S)	Optional Services Revolving Fund	2,286,000	93,568,630	15,566,160
(S)	Canada Communication Group Revolving Fund	--	76,608,015	31,120,767
(S)	Consulting and Audit Canada Revolving Fund	16,000	15,984,289	6,094,204
(S)	Court Awards	--	6,611	6,611
(S)	Defence Production Revolving Fund	--	98,275,993	--
Total Program — Budgetary		480,778,100	801,102,627	557,618,917
Non-Budgetary				
(S)	Defence Production Loan Account	--	--	--
L15b	Imprest Funds — Advances	--	12,508,663	200,492
Total Program — Non-Budgetary		--	12,508,663	200,492

¹ Considers the Supply and Services Program under the former Supply and Services Canada.

Section I

Program Overview

A. Plans for 1995-96

1. Highlights

The Supply and Services Program will continue in 1995-96 to pursue key business objectives, focusing on the fundamental strategies identified over the past several years while participating in the Program Review exercise. These objectives will include:

- implementing the results of the Program Review;
- managing fiscal restraint and the effects of downsizing;
- reviewing operations to identify potential areas for improvements and cost reductions;
- providing quality service to PWGSC clients and the public;
- modernizing systems (using state-of-the-art technology) and streamlining procedures;
- providing suppliers with access to a procurement system that is visible, open and fair;
- addressing environmental issues; and
- empowering employees and responding to employee needs through improved human resources management.

In 1995-96, these key strategies will be addressed through a series of specific initiatives, many of which are already in progress:

- **Managing Restraint:** In order to continue to manage fiscal restraint, the Supply and Services Program will work with the other PWGSC programs to reduce overhead, simplify and rationalize processes and generate savings through elimination of overlap and productivity improvements. During 1995-96, the Program will also continue to work with the Treasury Board Secretariat, other common service agencies and client departments to clarify the federal government's Common Services Policy and its implications for the Department's future.
- **Program Review:** As a common service agency, the services provided by the Supply and Services Program are predicated on clients' demands. Since the Program Review will affect clients' programs, there will be a corresponding impact on PWGSC business.
- **Operational Reviews:** The recommendations of the operational reviews are being implemented and additional reviews are being completed to determine where further improvements can be made and costs reduced. This complements initiatives already underway to implement major systems changes.

- **Providing Quality Service:** The Program will continue to work with client departments to establish service standards against which achievements will be regularly measured and reported. Quality service will be provided to clients and suppliers at the location of their choice.
- **Modernization:** The Supply and Services Program will continue to modernize its systems and services, using state-of-the-art technology, by developing and implementing major projects such as the Public Service Compensation System, the Financial Information Strategy and the Standard Payment System. Other modernization projects for 1995-96 will include making direct deposit the standard method for issuing payments to individuals and expanding the use of Electronic Data Interchange for making payments to business and for revenue collection.

In keeping with the Department's ongoing move toward electronic contracting, the Program is adapting all of its bid and contract documents to the Open Bidding Service (OBS) environment, in a format which will permit incorporation-by-reference of standard terms, conditions, clauses, etc., in tender documents. Goods and services are already dealt with in this way. The first revised construction document will be on the OBS in early 1995, with the remainder available by the end of the fiscal year. In addition to reducing overall bid costs, electronic systems make it faster for potential bidders to receive electronic information via the OBS system.

As well, PWGSC will continue to modernize its Department-wide systems and services. The Automated Buyer Environment (ABE) will be introduced in the last quarter of 1994-95, with full implementation in 1995-96. ABE is a fully integrated procurement system which will provide for full functionality, including detailed tracking of requisition line items; electronic access to PWGSC's Terms and Conditions Manual, PWGSC and TBS policy manuals and the Vendor Information Management and Client Information Service databases; seamless integration of office automation tools (word processing, spreadsheets and E-mail); electronic sharing and routing of orders and documents; document management; approval and authorization; requisition and inquiry; bid setting and contract production (including Open Bidding Service distribution); electronic access and retrieval of in-process and historical procurement information; transparent collection of corporate procurement and contract data; and on-line context-sensitive user help.

An automated system - Total Integrated Business System - will also be implemented in the Public Relations and Print Contract Services Sector, to interface with ABE and provide a link to departmental financial systems.

- **Strategic Procurement:** The government's new program, "Building a More Innovative Economy", contains strategic procurement elements. These elements, which are expected to be implemented in the fall of 1995, include a number of components that target procurement to small and aboriginal businesses as a means of encouraging jobs, economic growth and innovation.
- **Internal Trade:** On July 1, 1995, the federal-provincial-territorial Agreement on Internal Trade will come into effect. This Agreement commits the federal, provincial and territorial governments to promoting an open, efficient and stable domestic market in which barriers to the free movement of persons, goods, services and investments are reduced or eliminated. PWGSC will provide advice and support for the implementation of the Agreement as it applies to federal government procurement.

- **Cooperative Purchasing:** The Program will expand its cooperative relationships to extend the advantages of volume discounts to provincial and municipal governments and other public sector bodies. Agreements signed to date cover such commodities as automobiles, informatics and personal computers.
- **Environmental Issues:** The Program, as stated in the microcomputer National Master Standing Offer, requires that personal computers (PCs) purchased by the federal government comply with "Energy Star" requirements (PCs with an "Energy Star" rating automatically move into a "sleep mode" after a certain period of inactivity). This will result in substantial savings, as personal computers now consume approximately 5% of all commercial power. Also, notebook computers must be equipped with nickel hydride batteries rather than the traditional nickel cadmium, as the latter are environmentally-damaging when discarded.
- **Human Resources Priorities:** The Human Resources Branch will focus on implementing the departmental Human Resources Strategy to support PWGSC in restructuring, reducing its work force, retraining its employees and renewing its competencies in response to Program Review. The impact of reductions will be minimized by filling vacant positions, management of work, maximizing the transfer of employees with their work, where appropriate, and accelerating voluntary attrition. A framework has been established to deliver services to both surplus and non-affected employees, and consultation with employee representatives will continue through union-management work force adjustment committees; value-added services will be delivered to managers and employees in support of the Department's business operations, and the delegation and policy frameworks will be consolidated following enactment of enabling legislation for PWGSC.
- **Telecommunications and Informatics Services:** During the year, the Program will integrate PWGSC's regional telecommunications and informatics services in order to rationalize the Department's network infrastructure. It will also strengthen its working relationship with the Central Agencies to develop long-term service arrangements with other PWGSC programs and client departments, and rationalize services and systems for restructured government departments and agencies.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	1995-96 Estimates			1994-95 Forecast			Change	For Details See Page
	Expenditures	Revenues	Net	Expenditures	Revenues	Net		
			Expenditures			Expenditures		
Central Government and Common Services	983,213	585,496	397,717	1,065,450	664,829	400,621	(2,904)	4-30
Corporate Management	185,425	109,320	76,105	210,257	112,705	97,552	(21,447)	4-56
Special Operating Agencies	252,763	210,910	41,853	338,691	188,444	150,247	(108,394)	4-66
Total	1,421,401	905,726	515,675	1,614,398	965,978	648,420	(132,745)	
Full Time Equivalents*			11,277			12,058		

* See Figure 37, page 4-82, for additional information on full time equivalents.

Explanation of Change: The 1995-96 Main Estimates is \$132.7 million, or 20.5%, lower than the 1994-95 forecast as at November 1994. The difference of \$132.7 million reflects the following major offsetting items:

	Increase (Decrease) \$ millions
• Appropriation:	
- Translation Bureau Resources Transfer to Other Government Departments	(70.2)
- Program Review Savings	(14.6)
- April and December 1993 Increased Budget Reduction	(11.3)
- Strategic Projects Decreased Budget Funding	(10.0)
- Operating Budget Transfer Premium	(5.4)
- Salary Increment Freeze	(4.2)
- Strategic Projects Reprofiting of funds	15.4
- Transfer of GTIS accommodation from Real Property Program	5.0
- Translation Resources Transfer from the Translation Bureau	3.2
- Services Program Net Transfer	1.0
- Health, Safety and Security/Accommodation requirements	1.0

	Increase (Decrease) \$ millions
- Banking Fees Budget Adjustment	1.0
- All Other Changes	(1.0)
Total Appropriation	(90.1)
• Revolving Funds:	
- Canada Communication Group Net Operating Expenditures	(35.1)
- Government Telecommunications and Informatics Services Net Operating Expenditures	(6.2)
- Consulting and Audit Canada Net Operating Expenditures	(1.1)
- All other changes	(0.2)
Total Revolving Funds	(42.6)
Total Program	(132.7)

B. Recent Performance

1. Highlights

During 1993-94, the Supply and Services Program took part in many initiatives and developed several processes to improve service to clients and suppliers and to become more responsive to Canadians in general. These included:

- **Supply Manual:** In mid-1994, the new Supply Manual was completed. Containing the policies and procedures under which PWGSC procures goods and services (other than those relating to real property), the new manual is significantly shorter than the one it replaced. Equally important, it was issued in electronic format, as a step toward providing procurement staff with modern and efficient work tools.
- **Supplier Seminars:** Eighty seminars on how to do business with the federal government were held across Canada. The seminars explained to suppliers the elements of the procurement process and provided information and advice on such matters as writing a better proposal and the operation of the Open Bidding Service. With the introduction of the North American Free Trade Agreement (NAFTA) in January 1994, the Program revised the seminar content to explain how this new trade agreement applies to federal procurement.
- **Open Bidding Initiative:** The Open Bidding Service (OBS) is an electronic source of information on procurement opportunities with the federal government. Over 24,000 subscribers are listed with the OBS, which has been steadily expanded to include the majority of procurement opportunities valued at more than \$25,000. The OBS, a user-pay service, distributes over 500 bid documents per day to suppliers located across Canada and around the world. The Information Systems Management Corporation, which operates the OBS, distributes procurement information to subscribers under license. The objective is to eventually make the OBS a single window on government purchasing opportunities throughout Canada.

In keeping with this objective, the governments of Alberta and Ontario joined the OBS in 1994. Negotiations continue to encourage the remaining provinces to join the OBS, and there are presently indications that Manitoba, Quebec and the Atlantic provinces will join in 1995. The OBS encourages the involvement of federal departments, agencies and Crown corporations through its Partner Program. Participation in this program has more than doubled in the past year. At the end of 1993, the program had 14 partners; by October 1994, it had grown to 35 partners. From January to November 1994, these partners advertised 743 notices on the OBS compared to 130 in 1993.

- **Internal Trade:** As part of the government's commitment to promote an open, efficient and stable domestic market in cooperation with provincial and territorial governments, the Program participated in the federal negotiating team for the Agreement on Internal Trade and provided advice and background papers in support of the federal negotiating position.

- **Contingency Fee Certification Clause:** As part of the government's efforts to enhance the integrity of the contracting process, in May 1994 PWGSC began to use a clause effectively prohibiting the use of third parties hired on a contingency fee basis to obtain contracts. This provision is intended to reduce the incentive for lobbyists to use unacceptable practices in attempting to influence the awarding of government contracts. Following PWGSC's lead, beginning in June 1994, Treasury Board required all departments to use a similar provision.

- **Aboriginal Land Claims Agreements:** To date, there are five fully-ratified comprehensive land claims agreements between the government and aboriginal groups. Each such agreement contains different provisions relating to government procurement. The Supply and Services Program is working closely with the Treasury Board Secretariat and the Department of Indian Affairs and Northern Development to develop the necessary policies and procedures to ensure compliance to the terms of these agreements.

- **Terms and Conditions:** In January 1994, the general and supplemental terms and conditions under which PWGSC acquires goods and services (other than those relating to real property) were updated and re-issued. This has streamlined the procurement process for staff and potential suppliers by emphasizing the common elements of the various forms of contracts used for different commodities and by making it easier to amend contracts.

- **Common Purpose Procurement:** Common Purpose Procurement (CPP) is a competitive procurement method used to select a vendor to work with a client department in delineating a business problem and providing a timely, innovative and quality solution. CPP eliminates the detailed specification as the basis for evaluating and selecting the winning bidder. In its place, a two-phase process is used to "short-list" bidders based on a concise proposal identifying the bidder's pricing methodology, competency and experience, followed by an interview of short-listed bidders by a multi-disciplined panel. The CPP method enables procurement of informatics systems to be timely and cost-effective, and provides fair and equitable access to systems integration projects for both large and small vendors. Phased contracting also allows for termination with fewer complications and liabilities to the Crown. Common Purpose Procurement has now been applied to 20 pilot projects in the domain of information technology, involving 13 client departments and a large number of private sector firms. An evaluation of these 20 projects is currently under way to assess the strengths and weaknesses of CPP as a method of contracting for IT projects.

- **Modernization:** The Supply and Services Program has made significant progress in modernizing its systems and services, using state-of-the-art technology for the benefit of client departments, suppliers and central agencies, as well as for the Department itself. Working closely with all stakeholders, the Program has continued to develop systems and services that will address future needs in innovative, cost-effective ways. Examples of this include the Public Service Compensation System, the Automated Buyer Environment, the Financial Information Strategy Project and the Standard Payment System. In conjunction with Revenue Canada, Customs, Excise and Taxation, the collection of revenue using Electronic Data Interchange was implemented.

An increasing number of individuals are opting to receive payments from the federal government via direct deposit. During 1993-94, 30% of payments were by direct deposit.

As well, an initiative was completed to eliminate outdated and redundant procurement policies.

- **Strategic Planning and Management:** The Supply and Services Program has continued to emphasize strategic planning, including consultation with employees and clients, to ensure that plans are well integrated and effectively communicated.
- **North American Free Trade Agreement (NAFTA):** The NAFTA came into effect on January 1, 1994. Prior to that, PWGSC procurement staff had been fully trained in the requirements of the legislation, and departmental systems had been modified to record the information required to meet Canada's international reporting obligations. Staff, in cooperation with the Treasury Board Secretariat, subsequently presented training programs to other departments.

At the request of the Treasury Board, PWGSC accepted the responsibility for preparing Canada's formal reports on the implementation of the Agreement. This experience has situated the Department well for implementing the upcoming Internal Trade Agreements and revisions to the General Agreement on Tariffs and Trade.

- **Interdepartmental Committee on Software Procurement:** A committee of senior managers of major client departments has been established to find ways to reduce the lifecycle cost of frequently-purchased software. This Committee also serves as a vehicle for addressing licensing concerns and for discussing industry trends. Significant savings have already been achieved through bulk buying of the Linktek Freebalance budgetary control system and Microsoft DOS and Windows operating systems.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	Actual			Main Estimates	Change
	Total		Financial	Financial	
	Expenditures	Revenues	Requirements	Requirements	
Central Government and Common Services	611,221	224,025	387,196	358,117	29,079
Corporate Management	133,935	8,978	124,957	107,310	17,647
Special Operating Agencies	386,916	343,695	43,221	13,106	30,115
Reciprocal Taxation	2,245	--	2,245	2,245	--
Total	1,134,317	576,698	557,619	480,778	76,841
Full Time Equivalents *			8,966	9,404	

* See Figure 37, page 4-82, for additional information on full-time equivalents.

Explanation of Change: Actual expenditures were \$76.8 million higher than the 1993-94 Estimates as a result of the following:

	Increase (Decrease) \$ millions
• Canada Communication Group Revolving Fund Net Operating Expenditure	31.1
• Public Service Compensation System Project — Sunset Funding	15.7
• 1992-93 Operating Budget Carry Forward to 1993-94	13.6
• Optional Services Revolving Fund Net Operating Expenditures	13.3
• Consulting and Audit Canada Revolving Fund Net Operating Expenditures	6.1
• Standard Payment System Project — Sunset Funding	5.8
• Operating Budget Transfer Premium	3.4

	Increase (Decrease) \$ millions
• Transfer from Transport Canada for Supply Activities	2.0
• Sunset Funding for the Institute for Government Informatics Professionals	1.0
• 1993-94 Operating Budget Lapse	(11.7)
• Decrease in Banking Fees expenditures	(2.6)
• All Other Changes	(0.9)
Total	76.8

C. Background

1. Introduction

The Supply and Services Program is a common service program responsible for acquiring and providing goods and services to all federal departments and agencies listed in Schedules I and II of the Financial Administration Act (FAA), as well as for providing central government and common administration services to the government (including the Receiver General for Canada function). Services are also provided, on request, to agencies listed in Schedule III of the FAA.

"Access, Fairness and Service" is the motto of the Supply and Services Program, which touches the lives of millions of Canadians. Anyone receiving a Canada Pension Plan, Goods and Services Tax Credit or Old Age Security payment depends on good service from the Program, through the Receiver General for Canada. As well, as the government's primary purchaser of goods and services, the Program lists over 85,000 Canadian businesses in its suppliers database. These suppliers, through the many initiatives to ensure fair opportunities to obtain government business, compete for contracts valued at approximately \$8 billion every year. The Supply and Services Program also holds much of the government's essential information and is a leader in the development of computer systems and in the use of technology to manage information.

2. Mandate

The Supply and Services Program operates within a statutory framework established by the Government Organization Act, the Financial Administration Act, the Members of Parliament Retirement Compensation Arrangements Act, the Translation Bureau Act, the Official Languages Act, the Department of Supply and Services Act of 1970, the Defence Production Act, the Surplus Crown Assets Act, assigned responsibilities under the Emergency Preparedness Act and the Emergencies Act, a number of Orders in Council and several Memoranda of Understanding. The Program is subject to Treasury Board's Common Services Policy.

3. Program Objective

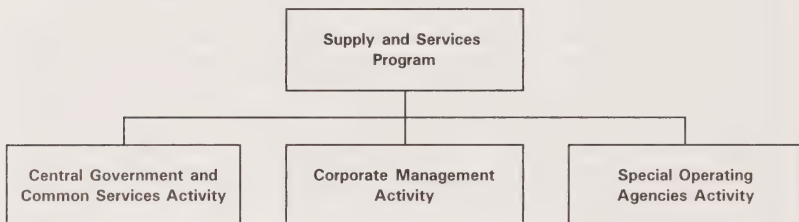
The objective of the Supply and Services Program is to contribute to the achievement of value for money, the preservation of fairness and integrity in government administration, and the support of government objectives by delivering or facilitating a wide range of valued, essential services in the areas of supply, human resources, finance, translation, government telecommunications and informatics, and other central government services that enable departments and agencies of the Government of Canada to achieve their objectives.

The Program provides common services related to compensation, financial and personnel management systems, as well as the centralized Receiver General for Canada function, which includes payment, collection and banking services, maintenance of the accounts of Canada and preparation of the Public Accounts. It also provides common services for the procurement of goods and services required by departments and agencies and for the disposal of Crown-owned materiel.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: Figure 3 illustrates the Activity and Sub-Activity structure of the Supply and Services Program. Management on an Activity/Sub-Activity basis ensures an integrated approach to planning and delivery across the organization.

Figure 3: Program Activity Structure



Sub-Activities

- ▶ Receiver General Services
- ▶ Public Service Compensation
- ▶ Supply
- ▶ Public Relations and Print Contract Services
- ▶ Crown Assets Distribution
- ▶ Stocked Item Supply
- ▶ Government Telecommunications and Informatics Services
- ▶ Other Central Government Services

Sub-Activities

- ▶ Executive and Corporate Services
- ▶ Human Resources
- ▶ Regional Support

Sub-Activities

- ▶ Canada Communication Group
- ▶ Consulting and Audit Canada
- ▶ Canadian General Standards Board
- ▶ Translation Bureau

Organization Structure: The Supply and Services Program comprises five branches which are headed by Assistant Deputy Ministers, to whom Directors General of sectors and Directors of directorates report. These branches are: Government Operational Service, Supply Operations Service, Corporate Services, Human Resources and Government Telecommunications and Informatics Services. In addition, PWGSC includes six regions in 1995-96 — Atlantic, Quebec, National Capital Region, Ontario, Western and Pacific — each headed by a Regional Director General who reports directly to the Deputy Minister. These branches and the regional offices deliver a wide range of mandatory and optional services to more than 100 client departments and agencies.

Also reporting directly to the Deputy Minister are the Assistant Deputy Minister in charge of the Corporate Implementation Group, the Chief Executive Officer of the Canada Communication Group, the Chief Executive Officer of Consulting and Audit Canada, the Chief Executive Officer of the Translation Bureau, the Director General of Communications, the Director General of Audit and Evaluation, and the Senior General Counsel. The Chief Executive Officer of the Canadian General Standards Board reports to the Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service. The branch and SOA roles are as follows:

The **Government Operational Service Branch** is responsible for managing and delivering the Receiver General for Canada function, administering compensation services and providing services and optional products in the areas of finance and personnel. The Government Operational Service Portfolio consists of the following sub-activities:

- Receiver General Services;
- Public Service Compensation; and
- certain elements of Other Central Government Services.

The Branch is responsible for:

- carrying out banking functions on behalf of the Minister, as the Receiver General for Canada, for public money received and disbursed by the Government of Canada and for all balances held on deposit in the Bank of Canada and with financial institutions;
- maintaining the Central Accounts of Canada and preparing and producing the Public Accounts, as well as other accounting records of the Government of Canada;
- providing related government-wide financial reporting; and
- providing extensive analysis and specialized ad hoc reporting of the Government's financial transactions and position.

In fulfilling these responsibilities, the Branch manages the issuance of approximately 190 million payments annually on behalf of all departments and agencies using the Consolidated Revenue Fund, and processes 1.2 million returned payments and 150,000 duplicate cheques. It also manages the systems required for administering pay, pension and other benefits for the public service, the Canadian Forces and the RCMP, and provides customized systems and services, including optional financial and personnel services, to government departments and agencies. The payment and compensation functions are delivered through the regional directorates.

The **Supply Operations Service Branch** is responsible for providing procurement services to departments and agencies of the Government of Canada. The Supply Portfolio, through the Supply Operations Service Branch and regional directorates, procures 17,000 categories of goods and services in the following sub-activities:

- Supply;
- Public Relations and Print Contract Services;
- Crown Assets Distribution; and

- **Stocked Item Supply.**

The **Government Telecommunications and Informatics Services Branch** provides telecommunications services and infrastructure for the government, as well as internal and external information management/information technology services to assist in the automation of government administrative systems. This Branch is the functional authority within PWGSC for information management/information technology architecture, standards, policies, practices and guidelines. It is also responsible for the overall planning and coordination of telecommunications network development on behalf of the federal government.

The **Corporate Services Branch** provides management support functions that include comptrollership, finance, administration, security, and contract claims resolution. It is also responsible for supporting, facilitating and communicating corporate decisions and reviewing their impact. As well, the Branch supports internal EDP systems such as business systems. The Branch ensures that strategic analysis options are brought to the Departmental Executive Committee and articulates the Department's strategic directions. It provides a wide range of corporate services to the Minister, Deputy Minister and senior management, including policy, planning, security and secretariat services.

The **Human Resources Branch** is responsible for providing strategic and operational leadership and services in managing the Department's human resources (including those of SOAs). It provides day-to-day services in the areas of management-employee relations, human resources and career planning, staffing, classification, official languages, management/professional development, program development, policy interpretation and targeted human resources programs (e.g., work force adjustment). Finally, the Branch ensures that the Department's policies and practices are consistent with the legislation, regulations and policies governing human resources management.

The **Canada Communication Group** was established as a Special Operating Agency in June 1990. The Group provides a wide range of communications services to client departments and agencies, including printing, publishing and information management services. These specialized services require expertise in all media and all facets of communications planning, requirements definition and quality control.

Consulting and Audit Canada was established as a Special Operating Agency in April 1990. It provides a comprehensive range of consulting and auditing services to the Government of Canada including Crown corporations. Its services include compliance, attest and value-for-money audits and related services. Consulting services include expertise in the areas of the environment, financial management, human resources, information management, international practices, program management, review and evaluation and Special Operating Agency services.

The **Canadian General Standards Board** became a Special Operating Agency in April 1992. Its services include standards development, quality management, standards publication and professional services. However, the Department intends to integrate the Canadian General Standards Board with the Supply Operations Service Branch and terminate the Board's Special Operating Agency status in 1995-96.

The **Translation Bureau**, which will become a Special Operating Agency on April 1, 1995, provides linguistic and interpretation services and standardizes terminology for Parliament and federal departments and agencies to enable the government to communicate in Canada's two official languages. It also provides translation, interpretation and terminology services in

all languages, including sign language, to Parliament, the Cabinet, the public service, the judiciary and to agencies created by Parliament or the Governor in Council.

5. Methods of Financing

The Supply and Services Program is funded through both votes (including vote netting) and revolving funds. An annual appropriation funds the Receiver General Services, Public Service Compensation, Supply, and Other Central and Common Services sub-activities, all of the sub-activities under the Corporate Management Activity, as well as the General Standards Board and the Translation Bureau sub-activities under the Special Operating Agencies activity, covering all costs net of any related user fees. The Optional Services Revolving Fund finances the Supply, Public Relations and Print Contract Services, Crown Assets Distribution, and the Stocked Item Supply sub-activities. The Government Telecommunications and Informatics Services, Canada Communication Group, and Consulting and Audit Canada sub-activities are also funded through their own revolving funds. The costs of these revolving funds are recovered from government departments and agencies through various rate structures.

Votes 20 and 25 — Program Appropriations: These appropriations provide funding for Receiver General programs in the areas of payment and banking services; maintenance of the central government fiscal accounts and associated reporting; and services in the areas of compensation, personnel, finance, linguistic services, administration and supply support initiatives. They also provide funding for services in support of the acquisitions, seized property, and traffic management functions, and major Crown projects. Revenues are credited to Vote 20 in accordance with parliamentary authority. Vote 25 is used for capital expenditures.

Other Statutory Votes (S): These include \$48,645 for the Minister’s salary and motor car allowance, and \$37.5 million for contributions to employee benefit plans for Vote 20 staff.

Optional Services Revolving Fund: This statutory authority provides funding for the acquisition and provision of articles, supplies, machinery, equipment, other materiel, and printing and publishing services. As well, it provides funding for the purpose of systems’ benchmarking and software brokerage programs; for the recording of the Cost of Traffic Management and the Buy for Lease Program and for the distribution and disposal of surplus Crown assets including the authority for the Minister to spend for the purposes of the fund any revenues received in respect of those purposes. (Current authority is \$100 million.)

Canada Communication Group Revolving Fund: This statutory authority provides funding for the provision of printing, publishing, and a range of other communications services required by departments and agencies. It also provides funding for related capital expenditures, working capital requirements and any accumulated loss. These services are provided on an optional and fee-for-service basis. (Current authority is \$100 million.)

Consulting and Audit Canada Revolving Fund: This statutory authority provides funding for the provision of consulting, auditing and related services to the Government of Canada, and Crown corporations. It also provides funding for related capital expenditures, working capital requirements and any accumulated loss. These services are provided on an optional and fee-for-service basis. (Current authority is \$30 million.)

Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund: This statutory authority provides funding for the provision of telecommunications and informatics services to government departments and agencies. These include voice, data and imaging

services, Government of Canada telephone directories and consulting services. These services are provided on a fee-for-service basis. (Current authority is \$64 million.)

Defence Production Revolving Fund — Loan Account: The Defence Production Revolving Fund provides funding to assist the Department in carrying out the responsibilities specified in the Defence Production Act related to the acquisition, transportation and stockpiling of strategic materiel and defence supplies. The acquisition and support services required to carry out this function are provided by the Supply Operations Service Branch. The Defence Production Loan Account is available to provide working capital advances for the construction and operation of defence related projects. (Current aggregate authority is \$100 million.)

Figure 4 shows the relationship between the Program's activity structure and funding structure.

Figure 4: Relationship Between Activity Structure and Funding Structure in 1995-96

Activity/Sub-Activity	Votes		Statutory Authorities
	20	25	Revolving Funds
Central Government and Common Services			
Receiver General Services	X	X	
Public Service Compensation	X	X	
Supply	X	X	X
Public Relations and Print Contract Services			X
Crown Assets Distribution			X
Stocked Item Supply			X
Government Telecommunications and Informatics Services	X		X
Other Central and Common Services	X	X	
Corporate Management			
Executive and Corporate Services	X	X	
Human Resources	X	X	
Regional Support	X	X	
Special Operating Agencies			
Canada Communication Group	X		X
Consulting and Audit Canada			X
Canadian General Standards Board	X	X	
Translation Bureau	X	X	
Defence Production			X

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Supply and Services Program, as part of a common service department that provides products and services to federal government departments and agencies and works closely with Canadian businesses, is subject to a number of external factors that influence Program direction.

Government Spending Restraint: The federal government's policy of fiscal restraint will continue and will affect departmental spending plans and workloads. Client departments and agencies will strive to improve their efficiency and will look to the Program for more efficient and effective services to help them achieve this objective.

Program Review: The results of the Program Review exercise will affect the type of work undertaken by the Supply and Services Program. Adjustments will be made that will have consequences for the number of employees and skills needed by the Program.

Advances in Technology: The Supply and Services Program must ensure that it can take advantage of new technology. The Program uses technology to provide services to client departments and the public at large. Advances in technology will continue to provide opportunities to streamline service delivery and transform the way business is done.

2. Initiatives

To achieve the Program's goals, the following initiatives will be undertaken in 1995-96:

Responding to Change: The Department faces key challenges in the next year. As a common service agency, it must adapt its services and service delivery processes to meet the requirements of clients as well as government objectives in the areas of prudence and probity, contribution to national objectives and fairness and transparency. The pace of change will likely increase significantly in 1995-96 as the results of the Program Review are implemented. PWGSC itself must contribute to ongoing government expenditure reduction commitments and respond to government decisions as to the appropriate role for the Department while maintaining effective client service levels.

Streamlined and Strategic Procurement: The Supply and Services Program will focus on developing a streamlined and flexible approach to all aspects of procurement. The policies and procedures for all types of procurement (goods, services and construction) will be harmonized to ensure consistency and simplicity for the supplier community. Printed reference documents, such as procedures manuals and indexes of standard contract clauses, will be replaced by integrated electronic versions tied directly to the automated procurement tools now being developed and provided to procurement staff. The implementation and administration of the strategic procurement elements of the government's "Building a More Innovative Economy" action plan could increase procurement responsibilities and complexities and involve some procedural changes and systems modifications. However, by designing the procurement elements to correspond with other programs already in place, the Program expects to keep these impacts to a minimum.

GATT Agreement and Internal Trade Adjustments: Having successfully implemented the provisions of the NAFTA in 1994, PWGSC will be required to make further adjustments in 1995 to comply with Canada's government procurement obligations under the GATT (which will come into force on January 1, 1996). Full implementation of the federal-provincial-territorial Agreement on Internal Trade will also occur in 1995. In both cases, the experience of the Department with respect to the NAFTA and its well-established commitment to open and full competition for procurement opportunities mean that adjustments will be relatively minor.

Shared Initiatives and Economies of Scale: As part of government restructuring initiatives and the creation of PWGSC in June 1993, the Government Telecommunications and Informatics Services (GTIS) Branch was formed through the consolidation of the Government Telecommunications Agency, the Information Management Service of Supply and Services Canada and the informatics organization of Public Works Canada. GTIS was created to exploit the potential cumulative ability of these organizations to handle and support telecommunications infrastructure and common administrative systems in government. GTIS will reduce government operating expenses through shared initiatives and economies of scale.

GTIS' priorities and plans are closely aligned with government priorities and the Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology developed by the Treasury Board Secretariat. GTIS will exercise leverage on behalf of government through bulk purchasing to obtain value discounts; aggregating requirements to provide the critical mass necessary to exploit new systems and services; stimulating niche markets for common specialized products and services; and integrating private-sector products and services with systems developed internal to government.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Standard Payment System: This system will replace the existing payment systems, including the manual processes, with integrated, automated functions. This streamlined approach will allow client departments to issue payments and to make on-line inquiries. Annual salary savings of \$4.3 million will be realized beginning one year after implementation, which will commence in 1995-96.

Pension Reform: Procedures and processes were implemented in accordance with the coming into force of pension reform regulations, with the exception of the retirement compensation arrangements.

Unsolicited Proposals Brokerage Service: The Program continued to deliver the Unsolicited Proposals Brokerage service, which encourages Canadian businesses to contribute innovative proposals to use information technology to improve government operations. Proposals received are distributed to a network of potential government sponsors who could benefit from them and who might consider pooling their resources/funds to pay for the project. In addition to improving government operations, the service is aimed at increasing Canadian competitiveness by providing a mechanism for federal and provincial governments to jointly fund innovative information technology ideas that have high commercial potential.

North American Free Trade Agreement: The Supply and Services Program has implemented the Government Procurement Chapter of the NAFTA. This trade agreement will have a significant impact on government procurement. In addition to covering the procurement of goods valued at over \$25,000, the Agreement covers the procurement of services at a threshold of \$60,000 (the General Agreement on Trade and Tariffs and the Canada-U.S. Free Trade Agreement do not cover the procurement of services). Measures to implement the NAFTA were concluded in 1994.

Capital Assets Management Plan: A comprehensive five-year Capital Assets Management Plan has been developed and forms the basis for effective management of the Program's capital plant infrastructure.

Human Resources Management: The Supply and Services Program continued to expand its human resources programs to include harmonized human resources policies and programs for the entire department, a new framework for enhanced union-management consultation in conjunction with the unions, a comprehensive departmental Training Strategy as well as the Management of Work approach to minimize the impact of reductions.

Public Service Compensation System: The existing pay, pensions and employee insurance systems will be replaced with one integrated system that will move control of compensation operations directly to client workstations. The Public Service Compensation System will provide on-line access and will be operated directly from pay and benefits offices in client departments. It is expected to result in annual savings of up to \$24 million. The expected impact on PWGSC staff is significant — a reduction of 781 full-time equivalents. Human resource transition policies are in place, with retraining and skills upgrading assistance available to affected employees.

Financial Information Strategy Project: This is a joint project of the Treasury Board Secretariat and PWGSC designed to eliminate paper-based financial administration in the federal government. Financial system development and implementation are ongoing and will occur in phases throughout the 1990s.

Direct Deposit: This is the method of electronically depositing a variety of government payments directly into recipients' accounts in any financial institution in Canada. Participation rates in direct deposit continue to increase; in 1994-95, direct deposit services were implemented for recipients of pension payments living in the United States. Plans are under way with Human Resources Development Canada to provide direct deposit services for the Unemployment Insurance and Canadian Jobs Strategy programs in 1995-96. Direct deposit is expected to account for approximately 36% of payments during 1994-95.

Environmental Agenda: The Supply and Services Program continues to support the Green Plan and the Code of Environmental Stewardship, particularly in the areas of waste reduction, government procurement and transportation energy.

E. Program Effectiveness

The approach used to measure the effectiveness of the Supply and Services Program will continue to evolve in 1995-96. In the meantime, service delivery, the achievement of results and the effective management of human resources will continue to be the principal indicators used to evaluate the Program's activities.

1. Performance Indicators

The indicators of Program performance are as follows:

- a measure of client satisfaction based on client consultations;
- the percentage of clients with whom the Program has service-standard agreements;
- the percentage of service standards met and the percentage exceeded;
- a productivity index for each of the four major sub-activities (Supply, Stocked Item Supply, Public Service Compensation and Receiver General Services);
- Program support and administration costs expressed as a percentage of total departmental expenditures;
- an analysis of selected cost and revenue variances;
- an assessment of the extent to which the Program is contributing to government- and public-service-wide objectives; and
- an assessment of the results of a regular Employee/Management Pulse Program that will focus on employee and management attitudes toward such things as management practices, quality of work, quality of service, vision, values and communications.

2. Program Evaluation

The major focus of the Audit and Evaluation Branch during 1993-94 has been on the Services Program and the Real Property Program.

3. Contract Quality Assurance

The Supply and Services Program has adopted the Quality Management Framework developed through the Departmental Quality Management Network. A user committee comprising headquarters and regional contract quality control employees was formed and has developed an enhanced Contract Quality Assurance System, which complements the Quality Assurance Program for the Supply Sub-Activity. The committee is using established sampling procedures to select contract files for audit.

Section II
Analysis by Activity/Sub-Activity

A. Central Government and Common Services Activity

Objective

To provide central government and common services to diverse clients to meet a wide range of needs. These services are delivered to over 100 departments and agencies in Canada, Europe and the United States.

Description

This Activity consists of eight central government and common services sub-activities which are managed and delivered throughout the Department. These services are developed in an integrated manner at headquarters to meet a wide variety of client needs, in conformity with established client service and resourcing standards. Each sub-activity has dedicated resources at headquarters, as well as an allocated portion of the resources in regional directorates. The following services (sub-activities) are provided under this Activity:

- Receiver General Services;
- Public Service Compensation;
- Supply;
- Public Relations and Print Contract Services;
- Crown Assets Distribution;
- Stocked Item Supply;
- Government Telecommunications and Informatics Services; and
- Other Central Government Services.

Resource Summaries

Figure 5: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Central Government and Common Services								
Receiver General Services	153,465	24,390	129,075	860	145,427	21,478	123,949	904
Public Service Compensation	87,178	3,287	83,891	1,202	71,789	8,459	63,330	1,202
Supply								
- Vote	129,092	37,890	91,202	1,980	154,560	38,816	115,744	2,144
- Revolving Fund	37,900	37,900	--	--	37,900	37,900	--	--
Public Relations and Print								
Contract Services	131,783	131,809	(26)	210	130,562	131,632	(1,070)	210
Crown Assets Distribution	9,475	9,382	93	90	10,100	10,100	--	90
Stocked Item Supply	--	--	--	--	102,787	101,477	1,310	285
Government Telecommunications and Informatics Services								
- Vote	89,725	--	89,725	--	87,741	--	87,741	--
- Revolving Fund	333,741	335,529	(1,788)	1,030	310,960	306,576	4,384	1,082
Other Central and Government Services	10,854	5,309	5,545	205	13,624	8,391	5,233	205
Total	983,213	585,496	397,717	5,577	1,065,450	664,829	400,621	6,122

Explanation of Change: The 1995-96 Estimates are \$2.9 million lower than the 1994-95 forecast as a result of the following:

	Increase (Decrease) \$ millions
• Strategic Projects Decreased Budget Funding	(10.0)
• Government Telecommunications and Informatics Services Net Operating Expenditures	(5.6)
• April and December 1993 Budget Reductions Adjustment	(2.9)
• Program Review Savings	(2.2)
• Operating Budget Transfer Premium	(1.0)
• Strategic Projects Reprofiting	15.4
• Transfer of GTIS Accommodation from Real Property Program	4.7
• Banking Fees Budget Adjustment	1.0

	Increase (Decrease) \$ millions
• All Other Changes	(2.3)
Total	(2.9)

1. Receiver General Services Sub-Activity

Objective

To provide a wide range of banking and cash management services to the federal government; to maintain accurate government accounting records and provide interim reports; to prepare and publish the Public Accounts of Canada; and to maintain accurate and timely payment services to recipients of all federal payments.

Description

This Sub-Activity is responsible for the receipt, transfer, holding and disbursement of public money and the redemption of payments. It negotiates or tenders for all banking services related to the Consolidated Revenue Fund. The Sub-Activity provides financial information services, maintains the Central Accounts of Canada, prepares and produces the Public Accounts of Canada and maintains the Central Accounting System. As well, it redeems and validates all government payment instruments (Receiver General cheques, direct deposit payments and unemployment insurance warrants) and places all public money in interest-earning accounts at Canadian and foreign financial institutions. The Sub-Activity provides a broad range of optional personnel and financial systems and services that support common administrative functions within departments, socio-economic programs administered by other departments and certain programs of the Department of National Defence and the Bank of Canada.

Resource Summary

Figure 6: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Receiver General Services	153,465	24,390	129,075	860	145,427	21,478	123,949	904

Figure 7: Summary of Business Volume — Major Payments Issued

(thousands of units)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Goods and Services Tax Credits	32,800	32,900	31,288
Child Tax Benefit	37,700	37,700	36,555
Old Age Security/Guaranteed Income Supplement	43,300	42,000	40,823
Income Tax Refunds	14,460	14,460	14,459
Canada Pension Plan	38,700	36,800	35,105

Figure 8: Summary of Business Volume

(thousands of units)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Cheques	122,941	125,770	127,901
Direct Deposit Payments	64,306	58,270	49,547
Total Payments	187,247	184,040	177,448

Performance Information and Resource Justification

Performance is assessed through cyclical audit and evaluation activities and special studies, as well as against the following standards which are used on an ongoing basis:

- compensation to financial institutions for basic non-tendered services and for float is to be made within 30 days after the end of each month, 100% of the time;
- services to client departments are to meet regulatory and legislative requirements, as well as standards (e.g., timeliness) set by clients on a case-by-case basis;
- cheques and warrants are to be reconciled with bank balances within six days of shipment from the Bank of Canada to the Cheque Redemption Control Directorate; payment inquiries are to be responded to within one day for outstanding payments and 2.5 days for redeemed cheques;
- the year-end closing of the Accounts of Canada is to be managed effectively and efficiently, in accordance with Receiver General directives; legislative account requirements are to be established by April 30;
- interim financial reporting statements are to be produced by established target dates; the Public Accounts of Canada are to be available for publication by October 31;
- payment and related services are to be provided to clients based on established time frames, agreed service levels and Memoranda of Understanding, as well as on feedback from clients through ongoing liaison; and
- the cost per payment and number of payments issued are to be clearly established.

All the above performance standards have been met.

Accomplishments

During 1993-94, more than 177 million payments (excludes public servant payments) were issued. These included 114.7 million socio-economic payments and 62.7 million other payments (e.g., 31.3 million GST credit payments, 14.5 million Revenue Canada refunds, more than 7.9 million general accounts payments to suppliers of goods and services to the federal government, and more than 1.0 million Canada Savings Bond interest payments for the Bank of Canada). Also during the year, this Sub-Activity:

- expanded the Electronic Data Interchange pilot to the Department of Finance to make transfer payments to the provinces;

- extended direct deposit services to recipients of pension payments living in the United States;
- increased enrolment in the direct deposit option for socio-economic and other payments; as of October 31, 1994, enrolment was:

- Old Age Security	1,850,000	(56% of recipients)
- Canada Pension Plan	1,509,000	(54% of recipients)
- Child Tax Benefit	1,006,000	(34% of recipients)
- Canada Pension Commission	77,000	(56% of recipients)
- paid fees to the financial institutions under the Triennial Banking Services Agreement, which covered the period April 1992 to March 1995;
- pursued a number of initiatives to take advantage of the opportunities offered by new electronic-based banking services;
- continued to implement the Financial Information Strategy (FIS), which is a joint project of the Treasury Board Secretariat and the Supply and Services Program; the FIS project will increase the capabilities, information content and technological sophistication of financial information systems;
- managed the Central Accounting System (CAS), which controls, tracks, analyzes, aggregates and reports on government-wide financial transaction data; CAS is one of the most complex financial control and information systems in Canada, with 100 departments and agencies in the accounting entity and expenditures totalling over \$158 billion in 1993-94;
- supported Human Resources Development Canada by implementing a system for issuing payments and income reporting cards for the Atlantic Groundfish Strategy Program;
- continued to develop the Standard Payment System to achieve the strategic objective of providing a flexible system which responds to the requirements of client departments (e.g., greater control over administrative processes, greater choice in the nature and location of services delivered by the Supply and Services Program and improved service); in 1994-95, the functional design and construction phases were completed; and
- started implementation of a major direct deposit initiative to realize a substantial increase in enrolment and related savings to the government.

2. Public Service Compensation Sub-Activity

Objective

To provide accurate and timely pay and pension payments.

Description

The Public Service Compensation Sub-Activity provides pay, pension and insurance services to departments and agencies. These services are defined by legislation, regulations and policies, and include 150 collective agreements, five pension acts and five insurance plans. Authority and responsibility for the pay and benefits functions for federal public servants are shared by all government departments and agencies. Treasury Board manages the compensation functions and individual departments and agencies administer day-to-day pay and benefits operations. Delivery of these services is accomplished through a national network of 15 service offices which respond to the needs of over 100 departments and agencies.

Resource Summary

Figure 9: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Public Service Compensation	87,178	3,287	83,891	1,202	71,789	8,459	63,330	1,202

Figure 10: Summary of Business Volume

(thousands of units)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Cheque Issue	4,509	4,880	5,221
Direct Deposit Payments	7,811	7,142	6,790
Total	12,320	12,022	12,011
Accounts	906	893	906

Performance Information and Resource Justification

Performance is measured through audits and evaluations, special studies and indicators which measure this Sub-Activity's success in providing services to clients, including:

- agreed-upon service levels and time frames, as defined in Memoranda of Understanding prepared for external clients;
- feedback through ongoing liaison with all clients; and
- internal processes which provide data for determining the percentage of payments issued according to agreed service levels, the cost per payment, and the number of payments issued and accounts maintained.

Accomplishments

Treasury Board approved the development and implementation of the Public Service Compensation System (PSCS) in March 1993. Development commenced on August 26, 1993, and work has proceeded on the physical design. In preparation for the smooth transition from existing pay and superannuation systems to PSCS, certain business activities have to be undertaken. In this regard, the data currently resident within the compensation systems is being validated by the Compensation Branch on behalf of its client departments (departments' involvement is limited to the verification of the data). This is in lieu of each client department undertaking its own data correction, which would result in a massive government-wide activity. Procedures and processes currently in place for the existing compensation systems are also under review to determine the most appropriate manner in which to provide an easy transition, which will be on a phased basis, from the old to the new system.

To assist in this realignment of the public service compensation process, an advisory network is being organized comprising representatives of PWGSC's Client Service Centres from across Canada. This advisory network will establish the framework for PWGSC's future operations in the regions.

Pension Reform: Pension reform legislation was passed in September 1992 and all provisions (except Retirement Compensation Arrangements) have come into force as follows: Marriage After Retirement, February 1994; Correctional Service coverage, March 1994; Part-time Employee Coverage, July 1994; and Division of Pensions, September 1994. Development activities for the Retirement Compensation Agreements provision are continuing.

Personal Record Identifier Number (SIN Removal): In June 1988, the federal government announced that the use of the Social Insurance Number in employee records of federal departments and agencies would be restricted to instances specified in legislation (e.g., administration of tax, social benefits programs and other federal statutes). In response to this directive, a new identifier — the Personal Record Identifier (PRI) — was created. Implementation of the new identifier commenced in April 1993, and the SIN has now been replaced for all public service compensation processes except those involving health care and insurance benefit plans. Activities are under way to complete SIN replacement during 1995-96.

3. Supply Sub-Activity

Objective

To provide common services for the efficient and economical procurement of goods and services (including traffic management) to the satisfaction of clients, taking into account the contribution of this Sub-Activity toward the realization of national objectives. This Sub-Activity is also responsible for delivering major Crown projects on time and within budget, and for providing advisory, asset management and accounting services in relation to seized property.

Description

The Supply Sub-Activity involves market research; product planning; method of supply studies and bid solicitation, evaluation and selection; contract negotiation, award and administration; and administration and support systems. This Sub-Activity also provides services related to the domestic and international transport of people and goods for government departments and agencies; central freight and travel management services; central removal and removal insurance services; and transportation advisory and contracting services.

In addition, the Supply Sub-Activity encompasses all functions relating to major Crown projects (responsibilities may be further defined by individual project briefs, interdepartmental Memoranda of Understanding and Cabinet direction). In particular, it ensures that time, cost and performance objectives are satisfied according to client needs. The Supply Sub-Activity also provides seized property management services. These include providing pre-seizure advice to police forces, managing property seized or restrained in connection with federal prosecutions, disposing of these assets, and maintaining an accounting system relevant to these activities.

Resource Summary

Figure 11: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Supply								
- Vote	129,092	37,890	91,202	1,980	154,560	38,816	115,744	2,144
- Revolving Fund	37,900	37,900	--	--	37,900	37,900	--	--

Figure 12: Summary of Business Volume

(millions of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Contracting Value	6,645	7,553	6,686

Performance Information and Resource Justification

In response to a commitment made in the 1994 Budget, the federal government is required to establish and publish by 1995 standards of service to indicate to the public the commitment to provide "...the services they need, to deliver them efficiently, responsively and at a reduced cost, and to restore public confidence in our government institutions".

The development of the Supply Operations Service Branch's external (public) service standards has been completed. These service standards encompass the Open Bidding Service, the Centre for Client and Supplier Relations, the Canadian General Standards Board, and the Crown Assets Distribution function. The service standards for common services (departmental clients) are currently under development.

Accomplishments

Business Volume: This Sub-Activity delivered contracting services with a combined value of \$8.9 billion in 1993-94. While this is a decrease from the previous year (\$12.7 billion), consideration must be given to the fact that the 1992-93 totals included a major Crown project valued at \$3.3 billion which was subsequently terminated. In addition, it should be noted that in 1993-94, major Crown project activity declined but regular contracting increased. With respect to the number of contract documents issued in comparison to the previous year, a reduction is observed (i.e., from 153,542 in 1992-93 to 129,059 in 1993-94). This decrease is attributed to greater use of purchasing delegations by client departments, as well as increased use of standing offers. Business volumes in total remain constant or increase slightly on a year-over-year basis.

Supplier Promotion Program: The goal of the Supplier Promotion Program is to explain to Canadian businesses how to do business with the federal government. Toward this end, information is presented in clear, concise and non-bureaucratic language. This Program's communications tools now reflect procurement and contracting activities across the Department. With the introduction of the NAFTA in January 1994, the Supplier Promotion Program revised its content to explain how this new policy applies to federal procurement. During 1994-95, 80 supplier promotion seminars and 80 other supplier-related activities (e.g., trade shows, open houses and Open Bidding Service demonstrations) were scheduled.

Supply Manual: In mid-1994, the new Supply Manual was issued. Containing the policies and procedures under which PWGSC procures goods and services (other than those relating to real property), the new manual replaced nine volumes of material with two. Equally important, it was developed specifically to be issued in electronic format, as a step toward the process of providing procurement staff with modern and efficient working tools.

Seized Property Management: The Seized Property Management Act came into force on September 1, 1993, and was the basis for the establishment of the Seized Property Management Directorate (SPMD). The Act empowers the Minister of PWGSC to manage property which has been seized or restrained as the result of criminal offences and to dispose of property when forfeiture is ordered by the courts.

The legislation also empowers the Minister to provide pre-seizure advice to police forces, to establish an accounting system and to implement the sharing of net proceeds of seizures with other governments. For the period September 1, 1993, to March 31, 1994, SPMD earned a net profit of \$1,529,785 on gross revenues of \$2,245,451.

Open Bidding Service (OBS): The OBS is an electronic source of information on procurement opportunities for suppliers. In September 1993, the Open Bidding Service was extended to include requirements for construction and services related to real property and in January 1994, to architectural and engineering requirements. The threshold for posting construction, real property services, and architectural and engineering procurements on the OBS is \$60,000.

With the move to the OBS, the standard documents used for construction contracting are being revised to permit incorporation-by-reference of terms and conditions in tender documents. The first revised document will be available through the OBS in early 1995, with the remainder available by the end of the fiscal year. With incorporation-by-reference, which has been a characteristic of tender documents for goods and other services for some years, it is not necessary to repeat all bid and contract terms and conditions in every bid package. Instead, clear and unambiguous reference is made in those documents to other documents, which in effect become part of the package. This means that standard, unchanging contract contents can be assembled in one package, which bidders need purchase only once. In addition to reducing bidder costs, the use of incorporation-by-reference makes it faster for potential bidders to receive electronic information via the OBS system.

Following implementation of the NAFTA in January 1994, the OBS began to advertise contracting opportunities in Mexico along with those already advertised in the U.S. In keeping with the objective of making the OBS a single window on government procurement opportunities, the governments of Alberta and Ontario joined the OBS in 1994. Negotiations continue to encourage the remaining provinces to join the OBS; there are presently indications that Manitoba, Quebec and the Atlantic provinces will join in 1995.

The amalgamation of Public Works Canada with Supply and Services Canada accounted for a considerable increase in the number of opportunities posted on the OBS. In addition to the introduction of real property and architectural and engineering opportunities, the OBS began posting professional services opportunities in April 1994 and printing requirements above \$10,000 in October 1994.

Acquisition Decision Support System (ADSS): ADSS was developed to improve the level of automated support to procurement staff. ADSS activities fell into four broad categories in 1994-1995.

- **Infrastructure:** The ADSS Infrastructure Project continued to ensure that the appropriate computing platform (PCs, LANs, servers, routers, operating system and office automation software) is in place to meet the systems requirements of the Supply Sub-Activity. The main focus in 1994-95 was to verify the various LAN environments and workstations for the Automated Buyer Environment (ABE) installation and implementation. Concurrent with this work was the acquisition and installation of the database servers which provide for ABE, Client Information Service and Vendor Information Management data storage and off-workstation processing.
- **Legacy Systems:** The Legacy Systems Project continued to support ongoing operational and management-specified changes required for legacy systems, such as the Procurement Acquisitions Support System.
- **Database Development:** In the third area of work, development was completed of the Acquisition Information Service main DB/2 Database, which will replace the existing corporate procurement database. Work is ongoing in identifying and implementing the

appropriate software tools for the reporting and inquiry functions. To date, target audiences have been defined, currently-available data has been identified and the client/server pilot has been delivered. The reporting/inquiry project is in limited operation and will expand on a controlled basis. This will reduce the requirement for many of the current printed reports.

- **New Support Systems:** Finally, specification and development is under way of the ABE and associated information systems which will replace the Procurement Acquisitions Support System, the sourcing system and the Customer Address Directory. National implementation, which began in January 1995 on a phased basis, is expected to take some six to nine months to complete for all sectors and regions.

Contracting Harmonization: Following the amalgamation of the former Public Works Canada and Supply and Services Canada, it was accepted that, for a time, it would be necessary for the new entity — PWGSC — to carry out procurement under the policies and procedures of the two former departments. Consequently, procurement staff continue to use two sets of policies and procedures and two procurement support and reporting systems. However, harmonization is essential in the longer term to ensure efficient operations and consistent service to clients and suppliers. Drawing on the experience of the regional offices, in which both types of procurement are carried out, the harmonization process commenced in late 1994 and is expected to be completed in mid-1995.

Traffic Services: During 1993-94, the Supply Sub-Activity

- handled 230,293 tickets valued at \$166 million (including taxes);
- arranged 3,259 moves and insurance of household goods, at a cost of \$22.6 million;
- handled 261,981 freight bills worth \$14.8 million;
- arranged 98 overseas shipments of goods worth \$67.5 million;
- purchased \$17.5 million in other transportation and related services; and,
- analyzed transportation costs on 450 contracts for Supply Operations Service Branch purchases worth \$255 million.

Major Crown Projects: The following are highlights of some of the major Crown projects currently under way:

The Canadian Patrol Frigate (CPF) Program is valued at more than \$6 billion and involves the design, construction and delivery of 12 new patrol frigates to the Canadian Navy. The prime contractor is Saint John Shipbuilding Ltd. Under subcontract, Unisys GSG Canada of Montreal is providing the combat systems suite. The first frigate, HMCS Halifax, was delivered to the Navy in June 1991. Nine of the frigates have now been delivered, of which five are operational. A total of 2,696 workers at SJSI and Unisys are employed on CPF work.

The Tribal Class Update and Modernization Project (TRUMP) is a \$1.5 billion project to refit four DDH280-Class destroyers, including modernizing the propulsion and auxiliary systems and installing up-to-date combat suites. The contract was awarded to Litton Systems Canada Ltd. of Toronto in May 1986. MIL Davie Inc. of Lauzon, Quebec, was subcontracted to perform the shipyard work. Following renegotiation of the prime contract in the summer of 1991, the

Crown became the prime contractor with four major subcontractors: Litton Systems, MIL Davie Inc., MIL Systems Engineering Inc. and Pratt & Whitney Canada. The project will exceed its original commitment for industrial benefits by \$150 million. Final acceptance of all ships is expected to occur by December 1995.

The Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopter (CFUTTH) Project is a Department of National Defence requirement for 100 helicopters worth \$754.1 million. The prime contractor — Textron Canada Limited, Bell Helicopter Textron Division — is supported by two major subcontractors, Canadian Marconi Corporation and CAE Limited. The CFUTTH has been designated as the CH146, and is intended to replace three aging fleets — namely the CH118 Iroquois, the CH135 Twin Huey and the CH136 Kiowa. The CFUTTH is intended for use by Special Emergency Response Teams in base rescue and inland search and rescue efforts, and for tactical transport requirements. The first CFUTTH delivery was made in December 1994, and the last aircraft is slated for delivery in January 1998. This project will create or maintain 964 person years of work over the period of the contract.

The Income Security Programs Redesign Project involves the planning, definition, development and implementation of a new, integrated client services delivery operation for the Canada Pension Plan and Old Age Security programs. There are two phases to this project: the Project Partnering Phase (1991-94) and the Implementation Phase (1994-97). In March 1994, the implementation contract, valued at \$111 million, was awarded to EDS of Canada Ltd. The Implementation Phase will see the development and delivery of a client service delivery network by March 1997; support services will be provided until the year 2000. The total cost of the project is estimated at \$278 million.

The Canadian Air Space Systems Modernization Plan involves the integration, modernization and improvement of systems, facilities and equipment used to provide air traffic services to commercial, military and private aircraft operators across Canada to the year 2000. Overall project value is in the order of \$2 billion. Among other means, implementation of this Plan will be accomplished through a series of major Crown projects, including:

- **the Radar Modernization Project** (now under way), which will replace and modernize all primary and secondary air traffic control en route and terminal radar systems;
- **the Canadian Automated Air Traffic Service**, a six-year project valued at \$465.6 million which provides for the procurement, design, integration, installation and testing of an updated, automated air traffic system at seven air control centres and approximately 70 air traffic control towers across Canada; and,
- **the Microwave Landing Systems Project**, which is designed to equip Canadian airports with microwave landing systems (two systems are currently in use at Toronto Island Airport); Phase I of this project is expected to cost in excess of \$100 million.

The Space Station Project is a project of the Canadian Space Agency in cooperation with the U.S. National Aeronautics and Space Administration (NASA) and other partners with the objective of developing, operating and using an international space station. Canada is providing a system for a mobile servicing centre and is designing a special-purpose manipulator system. The project also calls for the development of experiments to be conducted on-board the space station through the User Development Program and the Strategic Technologies for Automation and Robotics Program. The overall project value is \$1 billion. Some 800 jobs have been created or maintained throughout Canada.

RADARSAT is a 10-year, Canadian-led international program to design, develop and operate Canada's first earth observation satellite system. SPAR Aerospace of Ste-Anne-de-Bellevue, in Quebec, is developing a remote-sensing satellite with a space and ground segment on behalf of the Canadian Space Agency. The total cost of the project is estimated at over \$500 million. Canada will develop the primary radar sensor and will integrate and test the satellite. Spacecraft and mission control systems are scheduled for delivery in late 1994. The original RADARSAT contract projected 1,285 person years of employment over the course of the contract; a subsequent amendment added a further 369 person years.

The Benefits Redesign Project involves the planning, definition, development and implementation of a new client service delivery network for Veterans Affairs Canada. This project is in the planning phase (Treasury Board approval for the Project Definition Phase was received in January 1995). The project's estimated cost has not been finalized.

Finally, termination notices for the **EH-101** project were issued to the prime contractors, EH Industries Ltd. and Unisys GSG Canada Inc., on November 5, 1993. As a result, savings of \$395 million were realized in 1994-95. All claims are being dealt with as they are received. To date, Unisys GSG and EH Industries have been paid a total of \$235 million to cover the costs of work performed during the period of the contract and costs incurred subsequent to the contract termination.

4. Public Relations and Print Contract Services Sub-Activity

Objective

To provide common services in support of client-delivered communications programs or activities (including the procurement of print products and related services) in an efficient and effective manner, to the satisfaction of clients and in support of national objectives; and to initiate ways of achieving overall economies in government communications through information exchange and shared services.

Description

The Public Relations and Print Contract Services Sub-Activity provides communications services and printing procurement and requirements-definition services for all federal government departments and agencies. These services are provided in the fields of communications research and planning, creative services, expositions, conferences, film and video productions, photography, imaging and related communications professional services. The services provided under this Sub-Activity are customized to meet client needs and may include project management, consulting and advisory services, procurement and payment.

Resource Summary

Figure 13: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Public Relations and Print Contract Services	131,783	131,809	(26)	210	130,562	131,632	(1,070)	210

Figure 14: Summary of Business Volume

(millions of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Contracting Value	258.0	*	*

* The service offerings of this Sub-Activity changed following its separation from the Canada Communication Group during 1994-95. Financial and business volume information for the 1993-94 fiscal year is presently being reviewed.

Performance Information and Resource Justification

Performance indicators in the areas of timeliness, accessibility, responsiveness and reliability are assessed against standards set out for this Sub-Activity. Project management and technical services are delivered in accordance with client agreements, and contracts are established in accordance with negotiated time frames. Accessibility standards exist for staff engaged in service delivery and reception and for contact via facsimile and electronic means. Responsiveness standards include message call-back times and back-up resource availability. As well, reliability indicators are in place setting out the expected percentages of projects to be completed on time and within budget. Communications products and materials supplied are inspected for compliance with industry standards.

Accomplishments

In 1994-95, this Sub-Activity was created from a transfer of the related activities from the Canada Communication Group.

5. Crown Assets Distribution Sub-Activity

Objective

To operate a revenue-dependent Sub-Activity that disposes of moveable surplus Crown-owned assets and provides quality service to clients while obtaining the best value for the Crown.

Description

The Crown Assets Distribution (CAD) Sub-Activity provides disposal services for all federal government departments and agencies. This disposal service is currently mandatory under the Treasury Board's Common Services Policy. However, legislative changes, including amendments to the Surplus Crown Assets Act, will eventually permit full optionality (this is anticipated in 1995). Disposal methods include sale, transfer, trade-in, donation, lease, loan and destruction. Client departments receive 100% of the net proceeds from the sale of surplus assets (gross proceeds less direct selling expenses and commissions), with the exception of seized assets.

Resource Summary

Figure 15: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Crown Assets Distribution	9,475	9,382	93	90	10,100	10,100	--	90

Performance Information and Resource Justification

Increased speed in the delivery of CAD services is important to the Program's clients. The following performance standards have been established:

- within one week of receiving a request, CAD will arrange for removal of surplus assets from the client's site;
- within one week of receiving a request, CAD will provide a strategy for unique disposal requirements; and
- within one month of receiving a request, CAD will put the surplus assets up for sale.

Accomplishments

During 1993-94, the CAD Sub-Activity recorded sales of \$69.1 million, an increase of 112% over the previous year. Rebates to clients were \$53.4 million, compared to \$21.4 million in 1992-93. As well, 23,818 reports of surplus were received, 4,712 sales were held and 14,692 bills of sale were produced (not including thousands of receipts for cash and carry sales).

The Sub-Activity also continued to implement the Enhanced Papersave Program, which involves weekly collection of recyclable paper from at-desk blue baskets. This program has now been implemented in more than 200 buildings and involves over 100,000 work stations.

During 1993-94, the Incentive Rebate Program was replaced by a direct deposit method of transferring proceeds into the Consolidated Revenue Fund. Since April 1, 1993, all net proceeds have been transferred by "interdepartmental settlement" directly into a client department's account within the CRF.

6. Stocked Item Supply Sub-Activity

Objective

To provide an effective and efficient method of supplying a wide range of common-use items to the federal government.

Description

The Stocked Item Supply (SIS) Sub-Activity provides government departments, agencies and approved customers with a range of over 7,000 commercial products and government-specific items that are ordered on a repetitive and short-notice basis. These commodities include office supplies, furniture, forms and other stationery items, special security items, packaging materials, medical supplies and pharmaceuticals. Goods are distributed through three distribution centres. In addition, SIS provides for the storage of materials belonging to other departments in various regions of Canada.

Resource Summary

Figure 16: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Stocked Item Supply	--	--	--	--	102,787	101,477	1,310	285

Performance Information and Resource Justification

To measure its performance, this Sub-Activity has established the standard that 90.8% of SIS orders are to be filled without going into back order. In 1993-94, on average 97.8% of the items stocked in self-service stores were available to customers at all times.

Total SIS sales in 1993-94 were \$100.5 million, compared to \$104.6 million in the previous year. The decrease in volume reflects the general restraint initiative imposed across the government. The gross margin of \$29.6 million in 1993-94 was \$2.8 million less than the previous year. This was because of a lower volume and a lower margin on directly-shipped items.

Effective April 1, 1993, SIS implemented a new Inventory Management System in the three major distribution centres, which service approximately 85% of all customers. All SIS self-service stores were using the new system by February 1994. Although normal start-up difficulties were encountered, the system has remained operational.

During 1993-94, the use of long-term distribution agreements provided SIS customers with a wide range of products at very competitive prices. These agreements have enabled SIS to better meet client expectations.

Plans for 1995-96

In 1995-96, SIS will be terminated. However, PWGSC will continue to assist client departments to fulfil their requirements using a variety of procurement processes.

7. Government Telecommunications and Informatics Services Sub-Activity

Objective

To provide common information management/information technology (IM/IT) services to facilitate universal access to information throughout the federal government and its client community, in addition to providing IM/IT services to PWGSC.

Description

The Government Telecommunications and Informatics Services (GTIS) Sub-Activity includes:

- developing the government-wide telecommunications architecture and identifying requirements for interfacing with departmental architectures;
- planning and managing the common government telecommunications infrastructure and coordinating the use of shared telecommunications facilities and services;
- planning and constructing an informatics infrastructure to support central (e.g., Receiver General) and other common (e.g., procurement, realty management) services; and
- providing business applications, computing operations and other informatics services to PWGSC and other departments and agencies.

Resource Summary

Figure 17: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Government Telecommunications and Informatics Services								
- Vote	89,725	--	89,725	--	87,741	--	87,741	--
- Revolving Fund	333,741	335,529	(1,788)	1,030	310,960	306,576	4,384	1,082

Performance Information and Resource Justification

Performance is measured through cyclical audit and evaluation activities and special studies, and against the following indicators:

- successful development and implementation of initiatives in accordance with the strategic directions set out in the Government Telecommunications and Informatics Services Business Plan for 1995-96; the PWGSC Information Management Plan, 1995-96; and the PWGSC Strategic Information Technology Plan;
- realignment of resources to products and services which provide visible value to customers and produce revenue;

- rationalization of architecture and infrastructure to support business lines; and
- improvements in internal processes and operations.

The GTIS Sub-Activity is committed to:

- continuing to provide telecommunications and informatics services to PWGSC and external clients by:
 - maintaining and improving levels of service as per commitments articulated in business/operational plans, service level agreements, memoranda of understanding and other accords with clients;
 - meeting its commitments to PWGSC to achieve agreed-upon milestones for major systems projects and government-wide applications;
 - constructing an informatics infrastructure to support central and common services;
 - planning, designing and developing the government's advanced telecommunications network architecture and contributing to the development of an open, standards-based government-wide architecture and infrastructure;
 - providing a comprehensive portfolio of common and customized telecommunications and IM/IT products and services to federal departments and agencies;
 - providing IM/IT training to upgrade the skills of GTIS staff; and
 - rationalizing duplicate functions and activities in response to previous operational review commitments and as part of GTIS planning and implementation activities.
- developing and implementing a Business Strategy Action Plan that will:
 - rationalize the GTIS product portfolio;
 - enhance customer satisfaction;
 - establish an entrepreneurial culture focused on the customer;
 - expand GTIS market share within the federal government;
 - consolidate eleven regional cheque production centres into four sites;
 - implement a communications program for customers;
 - establish a strong regional presence for the Sub-Activity;
 - develop business plans for the existing and developing business units; and
 - develop a revenue accountability target and plan.

Accomplishments

In 1993-94, the GTIS Sub-Activity made major improvements to government telecommunications services in the following areas:

Cellular Telephone Service: In 1993-94, the former Government Telecommunications Agency (GTA) successfully negotiated with the two major cellular carriers to reduce the price per minute of cellular telephone service by nearly 30%. In addition, federal government users now receive many free or discounted services for which other customers pay extra. Long distance calls from cellular phones are also eligible for volume discount, which can be as much as 8%.

Government Intercity Calling Service (GICS): During the year, the former GTA was able to negotiate discounts for customers so that the average GICS price per minute dropped from 23 cents to 19 cents. As well, the on-net Government Overseas Calling Service (GOCS) was extended from Ottawa-Hull and part of Quebec to all of Canada except Manitoba and Saskatchewan. This means that most GICS customers have access to overseas calling at a discount. Off-net access to the GICS, using the TeleCanada Card, was also expanded to permit discounted overseas calling through GOCS.

Some customers are in areas not serviced by GICS. To give them access to the best possible long-distance rates, discount agreements were negotiated with both major long-distance companies.

Also during the year, the former GTA continued to improve its billing systems. The new Electronic Billing Data System features an on-site service utility, which allows customers to view invoices electronically and export them to structured databases. The GICS service module also permits customers to download telecommunications management reports for further analysis.

Telephone Set Acquisitions Project: In order to deliver savings to its customers, the former GTA issued a Request for Proposal (RFP) for the acquisition of telephone sets. Previously, most departments had leased their desk sets. However, it was convinced that harnessing the buying power of the government would permit departments to purchase telephone sets at significantly lower costs than those associated with rentals. A joint project team worked for much of 1993 to develop a comprehensive RFP that covers everything from the set's ability to migrate to the latest Analogue-Digital Signal Interface standard, to its conformity with International Organization for Standardization quality standards.

The prices quoted in the successful RFP submission will remain in effect for two years. Vendors will also provide training, installation, extended warranties and supply information in electronic format for simplified inventory control. This initiative will result in 30% savings when compared to rental costs for telephone sets.

Government Message Handling Service (GMHS): The Government Message Handling Service is the answer to the need for improved intradepartmental and interdepartmental electronic communications. GMHS is a government-wide, standards-based electronic message handling service that allows communication between dissimilar electronic mail systems. The response to GMHS has been overwhelmingly positive. The Service was introduced in May 1993 and by March 1994, nearly 200,000 messages were being exchanged monthly.

The GMHS' success is due to its ability to:

- handle electronic mail, word processing documents and computer files in a manner that is transparent to users;
- support French-language characters;
- communicate with the Government Electronic Messaging and Document Exchange Service (GEMDES) and the Senior Executive Service Network (SEN);
- provide the capability for electronic commerce between federal, provincial, and municipal governments and private sector organizations;
- store and provide easy access to information through the electronic messaging directory; and
- offer significantly lower rates than similar commercially-available services.

Government Videoconferencing Service (GVS): During 1993-94, the first full year of the GVS' implementation, the Service brought together people from across the country in more than 14,400 site-hours of videoconferences. Supply arrangements established through a number of alliances with the private sector allow the GVS to offer flexibility in component procurement, while ensuring that customers realize savings of 30% to 50% over comparable commercial services. During the past year, in its ongoing attempts to improve its products the former Agency explored ways of enhancing the GVS. These included a trial project to determine the viability and benefits of desktop videoconferencing. Recently, the GTIS Branch and the Real Property and Realty Services Branches of PWGSC jointly introduced Videocom, a shared, pay-as-you-use videoconferencing service.

Government Telecommunications Infrastructure: Emerging from the Government Telecommunications Architect Program is the Government Enterprise Network (GEN), which is the government portion of the information highway. The GTIS Branch is arranging for the GEN's connection to external networks as the need arises. The GEN is already connected to seven external national and global electronic-messaging Value-Added Networks, three of which provide EDI services to banking and other industries. An agreement has also been reached for interconnection between the government network and CA*Net, the Canadian backbone of the international Internet, which will open up communications channels to more than 40,000 networks across the world. This connection is technically feasible because the GEN supports both the Internet's Transmission Control Protocol/Internet Protocol and Open Systems Interconnection standards. Also imminent is interconnection to the European Community Network, EuropaNet.

To address the networking requirements of the emerging client-server environment, the Government Internetworking Service (GIS), implemented in the past year, allows the interconnection of departmental Local Area Networks. GIS facilitates data transmission between dissimilar systems and provides conversion capabilities for various proprietary applications.

Print Production Site Consolidation Project: To promote the effective sharing of government data centre assets amongst multiple departments, the GTIS Branch has forged agreements with numerous departments and agencies (i.e., DIAND, CIDA, HRD, Heritage Canada, Citizenship and Immigration, Transport Canada). The Branch provides these

departments and agencies with various data centre and operational services, either in Crown-owned facilities or through contracts with the private sector. The Transport Canada data centre consolidation is the most complex to date and has resulted in reduced operating costs through better use of departmental mainframe computing services and access to newer technologies and a wider selection of software.

Alliances have been established to build and deliver common service offerings in such areas as distributed data backup and recovery, remote electronic data vaulting, disaster recovery services, and LAN administration services.

Institute for Government Informatics Professionals: The Institute was created to address the critical skills obsolescence facing many of the government's informatics professionals. The Institute's customized, university-accredited courses provide employees throughout the government with leading-edge technical, professional and business education and skills. The development, delivery and accreditation of individual courses is the responsibility of the University of Ottawa and its partner universities. The Institute's curriculum is defined and monitored by curriculum councils under the guidance of an advisory board. Both the advisory board and the curriculum councils represent a partnership of government, industry and the university communities. The Institute is funded by Treasury Board's Human Resources Development Advisory Committee, PWGSC and the numerous departments that enrol employees in the courses.

In 1993-94, Treasury Board funding was approved for the development of an expanded curriculum of 13 courses. More than 900 enrollments of PWGSC employees took place in courses at Ryerson, the University of Ottawa, the University of Western Ontario and elsewhere. In addition, 188 employees participated in the Career Development Program.

8. Other Central Government Services Sub-Activity

Objective

To provide central government services to other federal departments and agencies on a fee-for-service basis.

Description

The Other Central Government Services Sub-Activity delivers a wide range of corporate services to other departments and agencies, on a fee-for-service basis, in support of government-wide initiatives. Services provided include industrial and corporate security, business systems, financial and personnel systems, the re-engineering of administration and electronic commerce. This Sub-Activity also provides support services to ministerial regional offices.

Resource Summary

Figure 18: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Other Central Government Services	10,854	5,309	5,545	205	13,624	8,391	5,233	205

Figure 19: Summary of Business Volume

	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Number of Departments and Agencies Receiving Departmental Reporting System Reports	108	108	107
Number of FINCON/CDFS Clients	21	20	26
Number of FINCAP Clients	22	22	21
Number of DPMS Clients	18	22	25

Performance Information and Resource Justification

Performance is measured through cyclical audit and evaluation activities, special studies, the provision of services to clients based on established time frames, agreed service levels and memoranda of understanding and feedback from clients through ongoing liaison.

Accomplishments

Departmental Personnel Management System (DPMS): This system continues to be supported as an interim product for client departments. However, it is expected that in future, most resources will be devoted to supporting the Human Resources Management Information System endorsed by the personnel community.

The Common Departmental Financial System: This system is an element of the Financial Information Strategy and is currently in the Client Pilot phase.

Tele-Order: This is a "No-Tech" touch-tone phone electronic ordering system that can usually use any specified catalogues. There are currently 900 users in 50 departments and agencies.

PC-Order: This is a "Low-Tech" modem-based electronic ordering and order status system. A plan is currently being developed for a major roll-out to client departments.

Smart Card: The smart card is similar to a credit card but contains a secure computer chip that stores information and enables transactions to be carried out directly for government business applications. All transaction-related data is captured by a remote host and forwarded to client accounting officers.

Generic Point-of-Sale: This is an off-the-shelf retail software based on bar-code scanning and pin-pad and card-swipe technologies used to capture transactions at any point of sale in government. The application has been tested and proven and is being implemented in Locally-Shared Support Service Centres within DND, PWGSC and the Treasury Board, in both headquarters and regional environments.

Travel Expert System: This electronic travel authorization and claim system codifies and computerizes the Treasury Board Travel Directive so that travel can be processed paperlessly from beginning to end by answering system-prompted questions. Release 3.0 is being tested in 15 departments.

B. Corporate Management Activity

Objective

To provide a wide range of support services and management support to Public Works and Government Services Canada.

Description

This Activity is composed of the Executive and Corporate Services, Human Resources and Regional Support Sub-Activities. It includes the offices of the Minister and the Deputy Minister, finance, communications, the corporate implementation group, audit and evaluation, human resources, accommodation, capital assets, materiel management, security, contract claims resolution, corporate policy and planning, public opinion research, and legal services as well as the functions of the Corporate Secretary and Emergency Preparedness.

Resource Summaries

Resources to carry out corporate management activities is targeted to eventually reach 15% of the departmental total. Figure 20 displays the 1995-96 financial resources and FTE by sub-activity within.

Figure 20: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Corporate Management								
Executive and Corporate Services	74,080	40,207	33,873	983	91,965	42,843	49,122	1,038
Human Resources	22,912	8,468	14,444	379	24,975	9,248	15,727	402
Regional Support	88,433	60,645	27,788	1,376	93,317	60,614	32,703	1,492
Total	185,425	109,320	76,105	2,738	210,257	112,705	97,552	2,932

Explanation of Change: The 1995-96 Estimates are \$21.4 million lower than the 1994-95 forecast as a result of the following:

	Increase (Decrease) \$ millions
● Program Review Savings	(12.8)
● April and December 1993 Increased Budget Reduction	(8.4)
● Operating Budget Transfer Premium	(4.5)
● Department Salary Increment Freeze	(4.2)
● Resources Transferred from the Translation Bureau	3.2

	Increase (Decrease) \$ millions
• Net Adjusted Transfer from Services Program	1.0
• Health, Safety and Security	1.0
• All Other Changes	3.3
Total	(21.4)

1. Executive and Corporate Services Sub-Activity

Objective

To provide executive direction and a wide range of internal support services to PWGSC and provide departmental management with information and advice on business performance and management control systems.

Description

The Executive and Corporate Services Sub-Activity provides services to the department in such areas as comptrollership and financial management, communications, audit and evaluation, legal services, corporate policy and planning, administration (including information holdings and libraries, environmental health and safety, materiel management, corporate administration and ministerial regional offices), business processes and systems (including departmental systems operations, development and training, cross-functional business re-engineering, core financial systems implementation and locally-shared support services), industrial and corporate security, advertising and public opinion research, executive and corporate secretary services, and contract claims resolution.

Resource Summary

Figure 21: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Executive and Corporate Services	74,080	40,207	33,873	983	91,965	42,843	49,122	1,038

Performance Information and Resource Justification

Performance is assessed based on:

- the provision of effective corporate management, demonstrated by the overall relevance, success and cost-effectiveness of the Supply and Services Program in servicing PWGSC;
- the provision of quality and timely advice and support to the Minister, Deputy Minister and senior management on corporate issues;
- the timely and cost-effective administration of goods and services in support of departmental programs;
- the successful provision of central and common services in each region;
- the well-being of departmental employees, as it relates to their work environment;

- the issuance of financial statements, without qualification;
- the provision of responsive financial services; and
- the planning and management of departmental funding.

Accomplishments

During 1993-94, the Corporate Services Branch:

- established an organizational structure that meets the needs of its clients, is responsive to change and meets the savings targets for corporate services; this structure is the basis for achieving the Branch's vision of being a model of government enterprise;
- established the Cross-functional Business Process Re-engineering Directorate, which has spearheaded such initiatives as Electronic Payment Authorization, Electronic Procurement and Settlement and Electronic Commerce/Electronic Data Interchange;
- in concert with PWGSC clients, developed and implemented a Client Service Delivery Framework, which calls for the negotiation of individual service agreements with each client;
- developed and approved a locally-shared corporate services (LSCS) policy paper which details the strategic vision, strategy and business model for LSCS and provides the framework for the roll-out of re-engineered products during 1994-95;
- implemented Phase I of electronic settlement of taxi billings and progressed toward a newer version that will fully automate reconciliation and payment within PWGSC and at the taxi companies providing service;
- following integration, developed the "Functional Direction to the Regions from HQ" framework which has been fully accepted by all of the regions and will be expanded to clearly identify the roles and responsibilities of the regions and headquarters;
- successfully merged the operational planning and budgetary cycles in the newly-approved Corporate Planning Framework for PWGSC;
- developed Industrial Security Agreements, which are now ready for signing by representatives of respective countries; as well, a Memorandum of Understanding was negotiated with the United Kingdom concerning industrial security, and similar MOUs are being negotiated with Switzerland, the Netherlands and Australia;
- consulted with the United States and the United Kingdom concerning the establishment of an industrial security working group for Pacific Rim nations (this initiative is related to NATO's Partnership for Peace);
- established industrial security offices in Toronto and Halifax;
- began to negotiate with participating departments for the provision of locally-shared support services at Place du Portage (nine initiatives were operational as of April 1, 1994);

- approved and initiated the implementation of administrative streamlining plans for electronic procurement and settlement and for commercial credit card purchase settlement;
- held 10 Contract Dispute Advisory Boards to resolve disputes arising from construction contracts and four Settlement Boards to resolve disputes arising from supply contracts; as well, some 70 terminations for convenience transactions were concluded; and
- administered and processed all requests and complaints relating to access to information (estimated 1,800 requests), privacy legislation (estimated 50 requests) and the Free Trade Agreement (FTA)/NAFTA (estimated 30 complaints) within statutory time frames; and handled approximately 450 memoranda of understanding and processed approximately 1,250 files per month in ministerial correspondence.

During 1993-94, the Audit and Evaluation Branch:

- positioned itself to support management by offering a highly responsive and customized service which provides advice on ways to improve the Department's business performance while ensuring prudence and probity;
- reshaped its operations to be more responsive to departmental needs and to provide higher-value-added services with limited resources; and
- aligned the service delivery structure of the Branch with the program activity structure of the department, thus ensuring that the Branch is customer-focused and supports management decision-making and accountability, for results.

During 1993-94, the Communications Branch:

- provided the Minister and Deputy Minister of PWGSC with writing, editorial and publishing services, including 75 speeches and a monthly national newsletter;
- produced and distributed department-wide internal and external communications vehicles such as *Ensemble*, *Doing Business with PWGSC* and *Let's Talk Transition*;
- provided strategic communications advice and support for major initiatives, including the PWGSC Transition Team, Bill C-52 (regarding the merger of the former Public Works Canada, the former Supply and Services Canada, the Translation Bureau and the GTA); the New Brunswick/Prince Edward Island Fixed Link project, the Open Bidding Service, ministerial round tables, the Contract Claims Resolution Board, etc.;
- published the *Federal Business* bulletin twice-weekly to advise media, businesses and the general public of contract opportunities and awards, as well as a bi-annual publication entitled *The Supplier* to advise businesses of developments in the procurement and materiel management fields;
- provided ongoing media relations management including media monitoring and analysis, handling inquiries from the media and access to information requests and preparing nearly 200 press releases for clients;
- geared up to coordinate the PWGSC communications approach for the government's Program Review; and

- provided parliamentary support and liaison functions, including handling inquiries from parliamentarians, Order Paper questions and adjournment proceedings.

2. Human Resources Sub-Activity

Objective

To contribute to fair, equitable and transparent human resources management that supports the overall effectiveness and efficiency of the Department.

Description

This Sub-Activity provides internal human resources management services to PWGSC managers and employees and optional services to external clients on a fee-for-service basis. Overall direction is provided through the Human Management Framework (encompasses human resources policy, service delivery, information support and accountability), which is integrated into the Department's management practices. The Human Resources Branch provides programs to help motivate and develop employees and develops strategic directions to meet future requirements.

Resource Summary

Figure 22: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Human Resources	22,912	8,468	14,444	379	24,975	9,248	15,727	402

Performance Information and Resource Justification

Performance will be measured through cyclical audit and evaluation activities and special studies, and against the following indicators:

- the provision of services in the areas of classification, organization, staffing, work force adjustment, staff relations, training and development, employment equity, career management, employee assistance, employee assignment and development, employee recognition and official languages to clients in PWGSC;
- the placement rate of PWGSC employees through the work force adjustment process; and
- the health of the organization as outlined in the Bilan Social, a document produced in 1992-93, which contains the indicators which form part of the Staffing Delegation and Accountability Agreement between the Deputy Minister and the Public Service Commission of Canada, and those identified in the accountability framework for work force adjustment.

Accomplishments

During 1993-94, the Human Resources Branch:

- successfully implemented the administrative rationalization and operational consolidation phases of the formation of PWGSC;
- developed and implemented transitional human resources plans for four separate organizations involved in the departmental amalgamation;
- extended the full-service concept of human resources service to managers and staff across the amalgamated department;
- implemented an approach whereby classification specialists get information from responsible managers and create position descriptions in the Universal Classification Standard format;
- sponsored an aboriginal career symposium for aboriginal students within a 400 kilometre radius of Ottawa. Through the efforts of PWGSC, 66 other departments and agencies, and federal government aboriginal employees, the symposium successfully delivered the message that aboriginal students can have a career in the federal government while still retaining their culture and heritage (a journey of two paths);
- received the government's employment equity award for significant progress in the employment of aboriginal people;
- developed an employment equity strategy for the amalgamated Department entitled "Employer of Choice"; and
- established a unit with a mandate to provide a range of optional personnel services to clients outside PWGSC on a fee-for-service basis.

3. Regional Support Sub-Activity

Objective

To provide the strategic leadership, direction and management support in the regions to effectively and efficiently deliver the Supply and Services Program, (including all sub-activities under the Central Government and Common Services Activity), the Real Property Program and the Services Program.

Description

This Sub-Activity encompasses the regional executive direction, program support and administrative functions, other corporate support services that indirectly support regional delivery of the above-mentioned PWGSC programs. Senior executive direction at the Minister and Deputy Minister level, as well as legal services and other corporate support functions (including audit and evaluation and communications) are provided from headquarters. Regional executive direction and program support and administrative functions (including corporate services, human resources, communications, etc.), are provided at the regional level.

Figure 23: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Regional Support	88,433	60,645	27,788	1,376	93,317	60,614	32,703	1,492

Performance Information and Resource Justification

Performance is measured in terms of the overall relevance, success and cost-effectiveness of the Department's programs, as well as the success of each region in providing services to its clients.

Accomplishments

In 1993-94, the Regional Support Sub-Activity:

- helped PWGSC respond to parliamentary enquiries, ministerial enquiries and access to information requests;
- established common financial and human resources systems in the regions;
- converted the former Supply and Services Canada's financial and human resources tracking systems to those used by the former Public Works Canada;
- planned and implemented organization structures and action plans to realize the June 25, 1993 integration of the various PWGSC components;
- managed a client welcome program and assisted with official openings of facilities;
- established a consultative process for clients at various locations; and

- undertook training initiatives to provide regional staff with improved skills and knowledge in informatics, safety and security, contracting, marketing and redeployment of surplus employees.

C. Special Operating Agencies Activity

Objective

To provide efficient and effective services in a commercially-oriented and business-like manner in order to meet clients' requirements.

Description

This Activity encompasses PWGSC's Special Operating Agencies (SOA), which offer optional services to departments and agencies on a fee-for-service basis, as well as some mandatory services funded by vote. The SOAs include the Canada Communication Group, Consulting and Audit Canada, the Canadian General Standards Board and the Translation Bureau. Services offered include printing, publishing and a range of communications services; consulting, auditing and related services; developing standards for quality management and product qualification and certification listings; and linguistic services.

Figure 24: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Special Operating Agencies								
Canada Communication Group ¹	9,154	--	9,154	--	9,532	--	9,532	--
Canada Communication Group Revolving Fund	152,129	153,133	(1,004)	1,341	155,664	121,599	34,065	1,341
Consulting and Audit Canada Revolving Fund	53,408	55,604	(2,196)	355	54,039	55,144	(1,105)	383
Canadian General Standard Board ¹	4,298	2,173	2,125	55	5,800	3,689	2,111	66
Translation Bureau ^{1,2}	33,774	--	33,774	1,211	113,656	8,012	105,644	1,214
Total	252,763	210,910	41,853	2,962	338,691	188,444	150,247	3,004

¹ These are funded by appropriation.

² The 1995-96 figure for FTEs represents both the appropriated portion of the Translation Bureau sub-activity (330 FTEs) and the services for which the financing mechanism is yet to be approved (881 FTEs).

Explanation of Change: The 1995-96 Estimates are \$108.4 million lower than the 1994-95 forecast as a result of the following:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• Translation Bureau Resources Transferred to Other Government Departments	(70.2)
• Canada Communication Group:	
- Net Operating Expenditures	(35.1)
- Depository Services Program Budget Adjustment	(0.4)

	Increase (Decrease) \$ Millions
• Consulting and Audit Canada Revolving Fund — Net Operating Expenditures	(1.1)
• Translation Bureau — Program Review Savings	(0.4)
• Other Changes	(1.2)
Total	(108.4)

1. Canada Communication Group Sub-Activity

Objective

To provide efficient and effective printing, publishing and information management services in a commercially-oriented and business-like manner in order to meet clients' needs and the financial targets established in business plans.

Description

The Canada Communication Group Sub-Activity operates under the authority of the CCG Revolving Fund and provides, on an optional and fee-for-service basis, printing, publishing and information management services to meet the needs of government. As well, some additional services are funded by annual appropriation, including a public enquiries service and the provision of government publications to libraries. Mandatory services for which the CCG continues to be responsible include publication of the Canada Gazette and the Statutes of Canada and the administration of Crown copyright.

Resource Summary

Figure 25: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Canada Communication Group	9,154	--	9,154	--	9,532	--	9,532	--
Canada Communication Group Revolving Fund	152,129	153,133	(1,004)	1,341	155,664	121,599	34,065	1,341

Performance Information and Resource Justification

The CCG's performance continues to be monitored against financial, human resources and customer satisfaction indicators set out in this SOA's business plan.

Accomplishments

In 1993-94, CCG revenues were less than forecasted due to factors such as:

- reduced departmental communications budgets;
- government reorganizations;
- the federal election and the subsequent late opening of Parliament; and
- general erosion of the CCG's market due to optionality.

As of August 1994, the Canada Communication Group no longer provides procurement services for printing and communications. These were transferred to the Public Relations and Print Contracting Services Sub-Activity under the Government and Common Services Activity (see page 4-43). The CCG has subsequently redefined its core business as:

- print operations;
- publishing services; and
- information management services (such as the Senior Electronic Network bulletin board service).

In December 1994, an Advisory Committee comprised of individuals from both the private and public sectors tabled a report with the Minister of PWGSC. The Committee had been given the task of reviewing the Canada Communication Group with a view to making recommendations on the SOA's future evolution. These recommendations have been taken into consideration during the departmental Program Review, resulting in a recommendation to commercialize the operations.

2. Consulting and Audit Canada Sub-Activity

Objective

To contribute to the improvement of public sector operations and management by delivering a range of consulting and auditing services in a commercially-oriented and business-like manner, as outlined in annual business plans.

Description

The Consulting and Audit Canada Sub-Activity operates under the authority of the CAC Revolving Fund and provides, on an optional fee-for-service basis, consulting and auditing services to the Government of Canada, Crown corporations and other public sector organizations. CAC provides comprehensive auditing and related services in the areas of cost, contributions, regulatory and internal audits. Consulting services are provided on demand in the areas of financial management, information management, review and evaluation, alternative organizational structures, performance improvement, human resource management, project management and environmental management. Consulting services are designed to meet management's needs in a rapidly changing environment of restructured and streamlined departments and decreased resources.

Resource Summary

Figure 26: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Consulting and Audit Canada	53,408	55,604	(2,196)	355	54,039	55,144	(1,105)	383

Performance Information and Resource Justification

Consulting and Audit Canada:

- continually seeks ways to simplify its operational, financial, personnel and administrative procedures in order to shift the focus from process to results; emphasis is also placed on the quality and timeliness of service to clients and on ensuring a productive and rewarding work environment for staff;
- continually applies quality management and assurance procedures to ensure that its services respond to the evolving needs of clients;
- reviews and streamlines its operations and services to obtain core efficiency and to enable the Agency to be financially self-sufficient; and
- in line with the government-wide emphasis on restructuring, fiscal restraint, Program Review and human resources management, has established a range of specialized consulting practices in the areas of organizational diagnosis, change management, downsizing, business process engineering and human resources management.

Accomplishments in 1993-94

Client Satisfaction: CAC has, in the past, undertaken several comprehensive surveys of its clients and stakeholders in order to identify its perceived strengths and weaknesses. The latest results continue to indicate a high percentage of satisfied customers. Users of CAC's services particularly value the ready access CAC offers to knowledgeable, high-calibre public sector consulting and audit expertise. In addition, CAC's size, depth of experience and intellectual capacity enable it to play a valuable role in guiding and supporting managers as they face the unique challenges of today's public sector.

Financial Performance: The challenge of developing and implementing new systems, coupled with shrinking departmental budgets for the purchase of consulting and auditing services and the reduced demand for some product lines, contributed to a loss of approximately \$7.5 million by CAC in 1993-94. This has led CAC to undertake major expenditure cuts during 1993-94.

Contribution to Government Objectives: CAC continues to respond quickly to emerging government priorities. The government's desire to improve efficiency and effectiveness in program delivery has led CAC to develop expertise in new public sector management models particularly the establishment and management of alternative organizational structures.

Private Sector Access: CAC continues to facilitate private sector access to government work through its subcontracting activities.

3. Canadian General Standards Board Sub-Activity

Objective

To provide standards development and quality management services to support the mandates of government departments and agencies, particularly the PWGSC's procurement program.

Description

The Canadian General Standards Board Sub-Activity is an integral component of the common service entities which perform the procurement function of PWGSC's Supply Operations Service Branch. The CGSB offers a range of standardization products and services, including standards development, product evaluation, certification and quality assessment. It is a member of Canada's National Standards System and is accredited by the Standards Council of Canada as a standards-development, certification and registration organization.

Resource Summary

Figure 27: Sub-Activity Resource Justification

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Canadian General Standards Board	4,298	2,173	2,125	55	5,800	3,689	2,111	66

Performance Information and Resource Justification

Performance is monitored according to the CGSB's ability to:

- withdraw outdated standards, update others and develop new standards;
- process new registrations and conduct surveillance audits to the ISO 9000 series of quality standards;
- respond to requests for publications within 24 hours and to address these requests within 48 hours;
- ensure that the dollar value of receivables outstanding for more than 60 days remains below 5% of the CGSB's budgeted revenue; and
- collect accounts receivable on average within 45 days.

In 1993-94, most of the CGSB's work was carried out in direct support of government programs and activities, primarily those pertaining to procurement. The Board's ISO 9000 Registration Program, in which the private sector participates, also indirectly supported government initiatives, especially those dedicated to promoting small business.

Plan for 1995-96

In 1995-96, the Department intends to integrate the Canadian General Standards Board with the Supply Operations Service Branch and terminate the Board's special operating agency status.

4. Translation Bureau Sub-Activity

Objective

To provide translation, interpretation and terminology services to promote communications in the two official languages.

Description

The Translation Bureau Sub-Activity provides translation, interpretation and terminology services.

Resource Summary

On April 1, 1995, the Translation Bureau will become a Special Operating Agency, as authorized by the Treasury Board in 1993. Resource levels of \$70.2 million have been transferred to other federal departments who will repay the Bureau for their costs of translation services starting in 1995-96.

Up to and including 1994-95, the Translation Bureau was financed through a parliamentary vote for all its services; this is reflected in the financial data reported for 1993-94 and 1994-95. For 1995-96, Figure 28 includes only the costs of translation services in official languages to Parliament and interpretation and terminology services to federal departments and agencies, including Parliament. The nature and funding mechanism of other services that the Translation Bureau would offer in 1995-96 will be presented for approval at a later date.

Figure 28: Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96				Forecast 1994-95			
	Expenditures	Revenues	Net	FTE*	Expenditures	Revenues	Net	FTE
Translation Bureau	33,774	--	33,774	1,211	113,656	8,012	105,644	1,214

- * The 1995-96 figure for FTEs represents both the appropriated portion of the Translation Bureau sub-activity (330 FTEs) and the services for which the financing mechanism is yet to be approved (881 FTEs).

Salaries and other personnel expenditures account for approximately 56% of total expenditures in 1995-96, while contracts for translation and interpretation services account for 30%.

Figure 29: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures	107,801	115,830	(8,029)
Less: Revenue Credited to the Vote	5,491	5,976	485
Net Expenditures	102,310	109,854	(7,544)

Explanation of change: The 1993-94 net expenditures were \$7.5 million, or 6.9%, less than the Main Estimates. The variance is primarily due to a reduced level of services to Parliament in 1993-94, an election year.

Performance Information and Resource Justification

The following sections report on the Translation Bureau's performance in 1994-95, the last year in which all of the Bureau's services are financed entirely by vote. These services include translation and interpretation services in the two official languages, some 150 other languages and dialects and sign language to departments and agencies of the federal government, and terminology services to departments and agencies of the federal government, the private sector and the public.

Data presented include forecasts for interpretation and terminology services in 1994-95 and 1995-96. Forecasts for translation services in 1994-95 cover translation services in all languages to federal departments and agencies including Parliament; forecasts for 1995-96 cover only translation services in the official languages to Parliament.

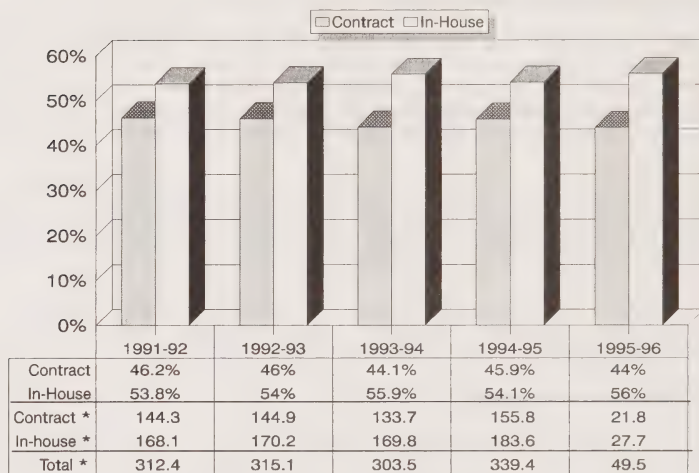
The overall level of resources is related to client needs (number of words to be translated and interpreter-days to be provided by in-house resources and through contractors), and to costs (cost per word and cost per interpreter-day).

Translation Operations and Interpretation Services

Up to and including 1994-95, Translation Bureau provided translation and interpretation services to Parliament, the federal courts, and some 150 federal departments, agencies and commissions. It also provided writing assistance and a full range of linguistic advisory services. The bulk of the work was in English and French, but services were also provided in some 150 other languages and dialects.

Figure 30 shows the volume and percentage of words translated by in-house services and private sector suppliers. For fiscal years 1991-92 to 1993-94, actual data are presented; for 1994-95 and 1995-96, the figures are forecasted. Total output dropped somewhat in 1993-94, an election year. The share of contract translation is stable at around 46%. In 1991-92, the Translation Bureau began to bill departments for services in excess of their translation envelopes.

Figure 30: In-House and Contract Translation



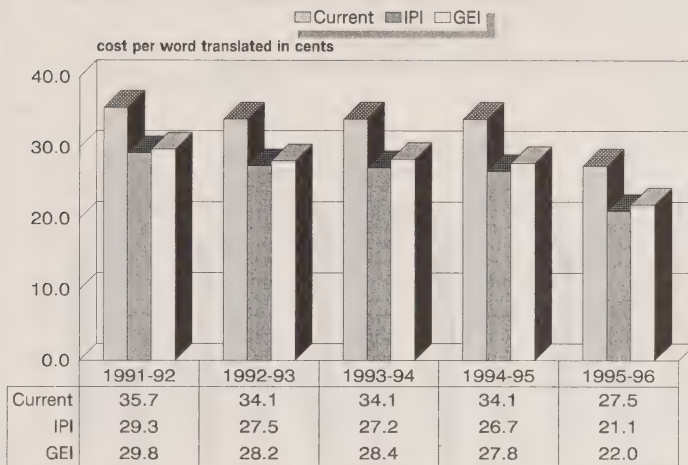
The 1995-96 data includes only the Parliament translation

* (volume in millions of words)

The unit full cost per translated word presented in Figure 31 takes into account both direct and indirect costs. This chart shows the current cost per translated word and the constant cost, as calculated using the Government Expenditure Index (GEI) and the Implicit Price Index (IPI) published by the Bank of Canada.

Translated words represent one of the Bureau's outputs and contribute to the objective of facilitating communications in both official languages.

Figure 31: Comparison of Current and Constant Unit Cost per Translated Word



In Figure 31, data for the years 1991-92 to 1994-95 are related to all services of the Translation Bureau; data for 1995-96 are related only to translation services in the official languages for Parliament. From 1991-92 to 1992-93, the current cost per word translated decreased from 35.7 to 34.1 cents, and has remained unchanged until 1994-95. This decrease, the result of greater efficiency, is confirmed by the constant cost per word translated which shows a steady decrease over the entire period. The cost per word translated for 1995-96 is lower than in preceeding years. This is mainly due to two reasons. First, the services included for 1995-96 are provided to one client only — Parliament — which allows the Bureau to benefit from economies of scale. Second, there is greater efficiency due to the generally constant and non-specialized nature of the texts to be translated, which mainly include parliamentary debates and minutes from committees of both Houses.

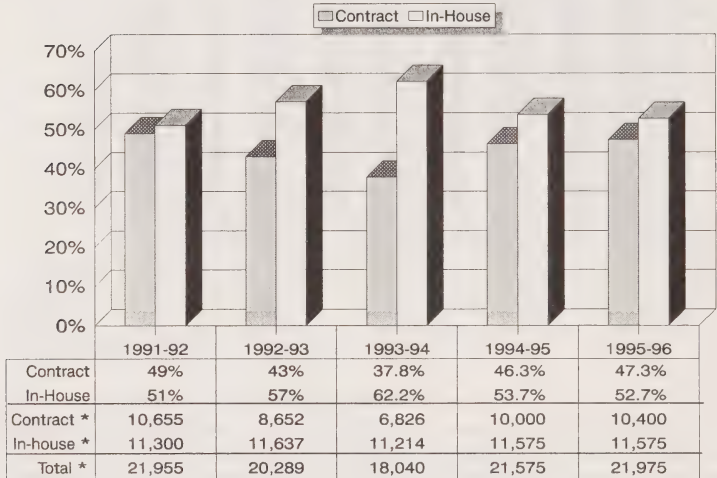
Client Satisfaction: The results of a survey conducted by an independent firm in the 1994 Fall indicate that 92% of the Bureau's clients are satisfied or very satisfied with the linguistic quality of documents processed by the Bureau. Clients have specifically mentioned the Bureau's competency with specialized or technical texts. For services, 93% of clients are satisfied or very satisfied with their business relations with the Bureau.

Quality of Translation: Each year, the Bureau's Evaluation Service measures the quality of a sample of official languages translations delivered by the Bureau. The trend towards overall quality improvement has continued. Indeed, the results for 1993-94 are not only superior to 1992-93, but also support the conclusions of the market survey mentioned above.

In 1991-92, superior and fully acceptable translations represented 76.4% of the sample evaluated. This rose to 92.2% in 1992-93 and to 93.7% in 1993-94.

Interpretation: Figure 32 shows the number and the percentage of interpreter-days provided by in-house services and by freelance interpreters.

Figure 32: In-House and Contract Interpretation Services



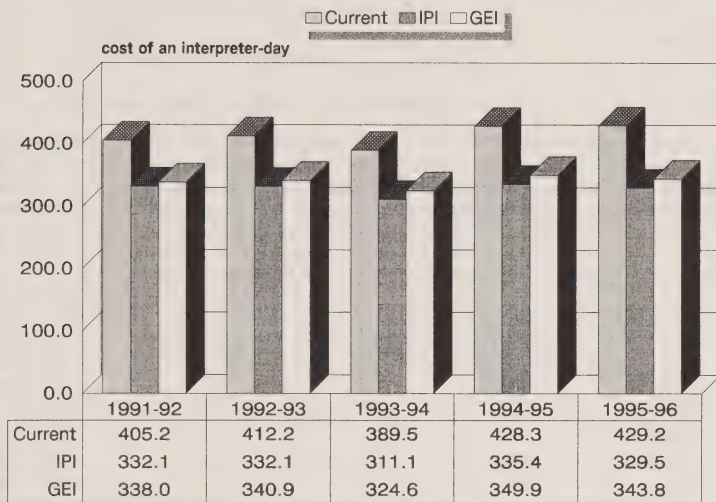
* (volume in interpreter-days)

As indicated in Figure 32, both the total volume and share of contracts are lower in 1993-94, an election year.

Figure 33 shows the cost per interpreter-day from 1991-92 to 1995-96. Constant costs are calculated using the Implicit Price Index (IPI) and the Government Expenditure Index (GEI).

The actual cost of an interpreter-day in current dollars increased from 1991-92 to 1992-93, and then decreased in 1993-94, an election year. Forecasts show cost increases in 1994-95 and 1995-96. This general trend toward increased costs is due to the deregulation of contract interpreters' fees as of 1989-90. In constant dollars, the same trend is observed from 1991-92 to 1994-95.

Figure 33: Comparison of Cost of Interpretation



Terminology and Linguistic Services

Terminology and Linguistic Services promotes and supports the use of both official languages through its terminological standardization activities within the federal government, as well as through its telephone consultation services.

The results of terminological and language research are entered as terminology records in TERMIUM, the Government of Canada's linguistic data bank. The contents of TERMIUM are constantly updated by creating, amending and deleting records.

The central telephone consultation service handles requests for official names as well as terminological and linguistic information.

As shown in Figure 34, the demand for telephone consultation services in 1993-94 and subsequent years is lower than in previous years, this reflects the availability of the data bank on CD-ROM.

Figure 34: Terminology and Linguistic Services

	Terminology record updates	Telephone consultations
1995-96 Forecast	105,000	98,000
1994-95 Forecast	105,000	98,000
1993-94 Actual	108,702	99,800
1992-93 Actual	117,501	151,306
1991-92 Actual	129,437	171,221

Outputs from activities of the Terminology and Linguistic Services, whether they be reference material or the contents of TERMIUM, are made publicly available. Publications are sold by the Canada Communication Group (see Figure 35) and include *Terminology Update*, terminology bulletins, glossaries and instructional works. Since 1990-91, TERMIUM has been available on CD-ROM. More than 1,000 organizations have paid subscriptions.

Figure 35: Revenues from TERMIUM (CD-ROM), Publications and Training

(thousands of dollars)	TERMIUM (CD-ROM)	Publications	Training	Total
1995-96 Forecast	200	150	75	425
1994-95 Forecast	450	150	45	645
1993-94 Actual	492	232	41	765
1992-93 Actual	398	213	49	660
1991-92 Actual	182	259	--	441

Section III Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 36: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)									
	Appropriations and Statutory ¹			Revolving Funds ²			Appropriations and Statutory and Revolving Funds		
	Estimates 1995-96	Forecast ³ 1994-95	Actual ⁴ 1993-94	Estimates 1995-96	Forecast ³ 1994-95	Actual ⁴ 1993-94	Estimates 1995-96	Forecast ³ 1994-95	Actual ⁴ 1993-94
Personnel:									
Salaries and wages	319,227	351,110	280,979	144,578	160,810	107,450	463,805	511,920	388,429
Contributions to employee benefit plans	37,507	45,256	33,394	18,529	19,547	13,825	56,036	64,803	47,219
Other personnel costs	2,427	2,653	2,123	1,100	1,217	883	3,527	3,870	3,006
Total	359,161	399,019	316,496	164,207	181,574	122,158	523,368	580,593	438,654
Goods and Services:									
Transportation and Communications	74,843	84,362	73,570	210,360	188,886	53,888	285,203	273,248	127,458
Information	5,227	5,650	16,993	1,839	2,210	73,386	7,066	7,860	90,379
Professional and special services	173,344	225,362	77,596	58,069	61,623	124,409	231,413	286,985	202,005
Rentals	4,091	3,901	17,695	37,694	34,165	31,223	41,785	38,066	48,918
Purchased repair and upkeep	4,583	5,968	11,476	13,166	13,697	4,477	17,749	19,665	15,953
Utilities, materials and supplies	14,273	16,359	18,379	188,432	268,984	102,781	202,705	285,343	121,160
Other subsidies and payments	43,084	52,018	37,920	32,342	31,270	20,527	75,426	83,288	58,447
Total Operating	678,606	792,639	570,125	706,109	782,409	532,849	1,384,715	1,575,048	1,102,974
Minor Capital ⁵	24,359	19,747	25,127	12,327	19,603	3,971	36,686	39,350	29,098
Transfer payments			2,245						2,245
Gross Expenditures	702,965	812,386	597,497	718,436	802,012	536,820	1,421,401	1,614,398	1,134,317
Less Receipts credited to:									
- Vote 20	182,369	201,550	92,659				182,369	201,550	92,659
- Statutory Vote									
- CRF									
- Revolving Funds				723,357	764,428	484,039	723,357	764,428	484,039
Total Receipts	182,369	201,550	92,659	723,357	764,428	484,039	905,726	965,978	576,698
Net Expenditures charged (provided) to									
Appropriation Authority	520,596	610,836	504,838	(4,921)	37,584	52,781	515,675	648,420	557,619

1 Includes Vote 20, 25 and Statutory Votes.

2 Includes Optional Services Revolving Fund, Consulting and Audit Canada, Canada Communication Group, Government Telecommunications and Informatics Services and Defence Production Revolving Funds.

3 Forecast represents the new Supply and Services Program.

4 Actuals reflect the former Supply and Services Program and excludes the Translation Bureau (formerly under the Secretary of State) and the Government Telecommunications Agency (formerly under the Department of Communications).

5 Minor capital is the residual after the amount of controlled capital has been established. In accordance with the Operating Budget principles, these resources would be interchangeable with Personnel and Goods and Services expenditures. The Supply and Services Program has minor capital only.

2. Personnel Requirements

Figure 37: Details of Personnel Requirements

	Full time equivalent			Current Salary Range	1995-96 Average Salary Range
	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual ¹ 1993-94		
Management	211	230	170	63,300 - 128,900	80,062
Scientific and Professional	66	70	29	22,134 - 128,900	62,059
Administrative and Foreign Service	4,799	5,917	3,728	15,981 - 75,002	50,173
Technical	106	124	49	16,608 - 75,927	45,544
Administrative Support	3,678	4,134	3,261	16,847 - 48,804	32,313
Operational	195	242	208	17,489 - 71,129	25,038
CCG	1,341	1,341	1,521	16,017 - 115,900	48,381
Translation Bureau ²	881				
Total	11,277	12,058	8,966		

1 Actual 1993-94 reflects the former Supply and Services Program and excludes FTEs for the Translation Bureau, formerly under the Department of Secretary of State (1,241) and the Government Telecommunications Agency, formerly under the Department of Communications (253). Also excluded is the former Public Works component of Corporate and Administrative Services which is, however, included under the Services Program.

2 For the Translation Bureau, this represents the FTE figure for the remaining services for which the financing mechanism is yet to be approved. The other 330 FTEs are already reflected in the above occupational category for the Program. The full complement is however reflected in the 1994-95 forecast.

Note: The current salary range column shows the salary ranges by occupational group as at October 1, 1994. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements and promotions. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Requirements

Figure 38: Capital Requirements by Funding Authority

(thousands of dollars)	Estimates* 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Revolving Funds	12,327	19,603	3,971
Program Expenditures (Appropriations)	24,359	19,747	25,127
	36,686	39,350	29,098

* Appropriations and Revolving Funds — include only minor capital used in the operating budget

Capital requirements purchased through the revolving funds are recorded as capital assets. The annual depreciation on these assets is calculated on the basis of the straight-line method on the equipment life span ranging from 5 to 10 years.

Capital requirements purchased through Appropriation funding are recorded as expenditures in the year of acquisition.

4. Transfer Payments

Figure 39: Details of Grants and Contributions

(dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Contributions			
Contributions to organizations, associations and individuals for projects to promote public education and awareness of science and technology	--	--	2,244,600
Total	--	--	2,244,600

Note: Science Culture Canada program has been transferred to Industry Canada in fiscal year 1994-95.

5. Revolving Fund Financial Statements

(a) Optional Services Revolving Fund

Figure 40: Projected 1995-96 Use of Authority

(thousands of dollars)

Authority, April 1, 1995	100,000
Drawdown:	
Projected balance April 1, 1995	14,549
Total Estimates = Net cash required (provided)	67
Less: Balance March 31, 1996	14,616
Unused authority as at March 31, 1996	85,384

Figure 41: Statement of Operations and Financial Requirement

(thousands of dollars)

	Traffic Management	CADC	PR and PCS	Estimates 1995-96	Estimates 1994-95 *
Revenue:	37,900	9,382	131,809	179,091	151,435
Expenses:					
Product Costs	37,750	--	115,708	153,458	120,852
Operating Costs	150	7,525	14,927	22,602	26,537
Program Administration		1,865	1,174	3,039	5,901
Total Expenses:	37,900	9,390	131,809	179,099	153,290
Surplus (Deficit) for the year	--	(8)	--	(8)	(1,855)
Resources Required (Provided from)					
(Surplus) Deficit for the year		8	--	8	1,855
Depreciation		(158)	(450)	(608)	(404)
Capital Expenditures		243	424	667	774
Working Capital Changes		--	--	--	(370)
Financial Requirement =					
Net Cash Required (Provided)	--	93	(26)	67	1,855

* Excluding Public Relations and Print Contract Services; including Stocked Item Supply

Figure 42: Statement of Fund Position

(thousands of dollars)

	Estimates* 1995-96	Forecast* 1994-95	Actual** 1993-94
Assets			
Accounts receivable	12,700	1,700	44,366
Inventory	250	250	14,912
Capital and other assets	13,946	14,334	4,344
	26,896	16,284	63,622
Liabilities			
Accounts Payable and Accrued Liabilities	11,375	11,400	48,819
Equity of Canada	15,521	4,884	14,803
	26,896	16,284	63,622
Equity of Canada — made up of:			
Appropriation Authority used from Consolidated Revenue Fund	14,616	14,549	24,867
Retained surplus (deficit)	905	(9,665)	(10,064)
	15,521	4,884	14,803

* Excluding Public Relations and Print Contract Services and Stocked Item Supply

** Excluding Public Relations and Print Contract Services

(b) Canada Communication Group Revolving Fund**Figure 43: Projected 1995-96 Use of Authority**

(thousands of dollars)		
Authority, April 1, 1995		100,000
Drawdown:		
Projected balance April 1, 1995	25,977	
Total Estimates = Net cash required (provided)	(1,004)	
Less: Balance March 31, 1996		24,973
Unused authority as at March 31, 1996		75,027

Figure 44: Statement of Operations and Financial Requirement

(thousands of dollars)		
	Estimates 1995-96	Estimates 1994-95
Revenue:	153,133	412,467
Expenses:		
Product Costs	54,120	281,790
Operating Costs	93,107	126,340
Program Administration	--	--
Total Expenses:	147,227	408,130
Surplus (Deficit) for the year	5,906	4,337
Resources Required (Provided from)		
(Surplus) Deficit for the year	(5,906)	(4,337)
Amortization	(4,215)	(4,000)
Termination Benefits	(800)	(1,067)
Capital Expenditures	4,494	6,000
Obligations under Capital Lease	408	342
Working Capital Changes	5,015	3,062
Financial Requirement =		
Net Cash Required (Provided)	(1,004)	--

Figure 45: Statement of Fund Position

(thousands of dollars)			
	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Assets			
Accounts receivable	34,923	30,000	99,600
Inventory	6,000	7,000	6,063
Capital and other assets	22,754	22,475	20,546
	63,677	59,475	126,209
Liabilities			
Accounts payable and accrued liabilities	16,500	17,500	73,298
Long Term Liabilities	4,324	4,024	3,943
Equity of Canada	42,853	37,951	48,968
	63,677	59,475	126,209
Equity of Canada — made up of:			
Appropriation Authority used from Consolidated Revenue Fund	64,947	65,951	51,183
Retained Surplus (Deficit)	(22,094)	(28,000)	(2,215)
	42,853	37,951	48,968

(c) Consulting and Audit Canada Revolving Fund

Figure 46: Projected 1995-96 Use of Authority

(thousands of dollars)	
Authority, April 1, 1995	30,000
Drawdown:	
Projected balance April 1, 1995	20,115
Total Estimates = Net cash required (provided)	(2,196)
Less: Balance March 31, 1996	17,919
Unused authority as at March 31, 1996	12,081

Figure 47: Statement of Operations and Financial Requirement

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Estimates 1994-95
Revenue:	55,604	65,543
Expenses:		
Product Costs	22,590	22,570
Operating Costs	30,251	42,473
Program Administration	727	500
Total Expenses:	53,568	65,543
Surplus (Deficit) for the year	2,036	--
Resources Required (Provided from)		
(Surplus) Deficit for the year	(2,036)	--
Amortization	(1,084)	(1,090)
Capital Expenditures	844	931
Working Capital Changes	80	909
Financial Requirement = Net Cash Required (Provided)	(2,196)	750

Figure 48: Statement of Fund Position

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Assets			
Accounts receivable	14,897	14,746	21,560
Inventory	--	--	--
Capital and other assets	3,562	3,802	3,925
	18,459	18,548	25,485
Liabilities			
Accounts Payable and Accrued Liabilities	11,576	11,505	16,637
Equity of Canada	6,883	7,043	8,849
	18,459	18,548	25,486
Equity of Canada -- made up of:			
Appropriation Authority used from Consolidated Revenue Fund	17,919	20,115	21,220
Retained Surplus (Deficit)	(11,036)	(13,072)	(12,371)
	6,883	7,043	8,849

(d) **Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund**

Figure 49: Projected 1995-96 Use of Authority

(thousands of dollars)

Authority, April 1, 1995		64,000
Drawdown:		
Projected balance April 1, 1995	12,061	
Total Estimates = Net cash required (provided)	<u>(1,788)</u>	
Less: Balance March 31, 1996		10,273
Unused authority as at March 31, 1996		<u>53,727</u>

Figure 50: Statement of Operations and Financial Requirement

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Estimates 1994-95
Revenue:	335,529	306,069
Expenses:		
Product Costs	185,156	182,300
Operating Costs	142,585	109,666
Program Administration	6,000	6,348
Total Expenses:	333,741	298,314
Surplus (Deficit) for the year	1,788	7,755
Resources required (Provided from)		
(Surplus) Deficit for the year	(1,788)	(7,755)
Amortization	(5,914)	(1,947)
Capital Expenditures	5,914	8,974
Working Capital Changes	--	(202)
Financial Requirement =		
Net Cash Required (Provided)	(1,788)	(930)

(e) **Defence Production Revolving Fund**

Figure 51: Projected 1995-96 Use of Authority

(thousands of dollars)

Authority, April 1, 1995	100,000
Drawdown:	
Projected balance April 1, 1995	1,724
Total Estimates = Net cash required (provided)	--
Less: Balance March 31, 1996	1,724
Unused authority as at March 31, 1996	98,276

Figure 52: Statement of Operations and Financial Requirement

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Estimates 1994-95
Revenue		
Expenses	2,000	2,000
(Surplus) Deficit for the year	2,000	2,000
Resources required (Provided from)	--	--
Long term Loan - Advances (Repayment)		
Working Capital Changes	--	--
Financial Requirement =		
Net Cash Required (Provided)	--	--

Figure 53: Statement of Fund Position

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Assets			
Account Receivable	--	--	--
Loan and Advances	1,724	1,724	1,724
	1,724	1,724	1,724
Liabilities			
Accounts Payable	--	--	--
Equity of Canada	1,724	1,724	1,724
	1,724	1,724	1,724
Equity of Canada — made up of:			
Appropriation Authority used from Consolidated Revenue Fund	1,724	1,724	1,724
Retained Surplus	--	--	--
	1,724	1,724	1,724

6. Net Cost of Program

Figure 54 illustrates the net cost analysis of each activity for the Supply and Services Program for 1995-96 compared to the 1994-95 forecast.

Figure 54: Net cost of Program by Activity

(thousands of dollars)	Main Estimates		Total	
	1995-96	Other Costs*	Net Cost 1995-96	Forecast 1994-95
Central Government and Common Services	397,717	16,257	413,974	400,621
Corporate Management	76,105	4,856	80,961	97,552
Special Operating Agencies	41,853	--	41,853	150,247
	515,675	21,113	536,788	648,420

* Other costs in the amount of \$21.1 million represent services provided without charge by other government departments and include the following components:

	\$000
• Employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat;	18,332
• Employer's portion of compensation payments paid by Human Resources Development Canada; and	928
• Legal services provided by the Department of Justice Canada.	1,853
Total	<u>21,113</u>

Crown Corporations Program

1995-96

Expenditure Plan

Table of Contents — Crown Corporations Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1995-96	5-4
B.	Use of 1993-94 Authorities	5-4

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1995-96	
1.	Highlights	5-5
2.	Summary of Financial Requirements	5-5
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	5-6
2.	Review of Financial Performance	5-7
C.	Background	
1.	Introduction	5-8
2.	Mandate	5-8
3.	Program Objective	5-8
4.	Program Organization for Delivery	5-8
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	5-9
2.	Initiatives	5-9
E.	Program Effectiveness	5-9

Section II

Analysis by Activity

A.	Old Port of Montreal Corporation Inc.	5-10
B.	Queens Quay West Land Corporation	5-12

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	5-13
2.	Capital Expenditures	5-13
3.	Revenue	5-14
4.	Estimated Net Cost of Program	5-14

Spending Authorities

A. Authorities for 1995-96 — Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1995-96 Main Estimates	1994-95 Main Estimates
Crown Corporations Program			
30	Payments to Old Port of Montreal Corporation Inc.	3,000	3,000

Votes — Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1995-1996 Main Estimates
Crown Corporations Program		
30	Payments to Old Port of Montreal Corporation Inc. for operating and capital expenditures	3,000,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1995-96 Main Estimates		Total	1994-95 Main Estimates
	Budgetary			
	Operating	Capital		
Old Port of Montreal Corporation Inc.	3,000	--	3,000	3,000

B. Use of 1993-94 Authorities — Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Crown Corporations Program				
Budgetary				
20	Payments to Old Port of Montreal Corporation Inc.	5,200,000	5,200,000	
	Total Program - Budgetary	5,200,000	5,200,000	5,200,000
Non-Budgetary				
L21b	Loans to Queens Quay West Land Corporation		20,700,000	20,700,000
	Total Program - Non-budgetary	--	20,700,000	20,700,000
	Total Program	5,200,000	25,900,000	25,900,000

Section I
Program Overview

A. Plans for 1995-96

1. Highlights

Interim financing will be provided in 1995-96 to the Old Port of Montreal Inc. pending Cabinet's decision regarding the future of the Old Port of Montreal. There is no provision for further funding to the Queens Quay West Land Corporation since the Corporation has received Treasury Board direction to dissolve itself by June 30, 1995 and transfer its assets and liabilities to the Canada Lands Company Limited.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Change	For Details See Page
Budgetary				
Old Port of Montreal Corporation Inc.	3,000	3,000	--	5-10
Queens Quay West Land Corporation	--	9,800	(9,800)	5-12
Total Program	3,000	12,800	(9,800)	

Explanation of Change: The financial requirements for 1995-96 are \$9.8 million, or 76.6%, less than the 1994-95 forecast expenditures. This change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Queens Quay West Land Corporation:	
- reduced expenditures as the Corporation has met most of its objectives and will be dissolved by June 30, 1995 as instructed by the Treasury Board.	(9.8)

Explanation of 1994-95 Forecast: The 1994-95 forecast (which is based on information available to management as of November 30, 1994) is \$9.8 million more than the 1994-95 Main Estimates of \$3.0 million (see Spending Authorities, page 5-4). This difference is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> ● Queens Quay West Land Corporation: <ul style="list-style-type: none"> - increase to cover essential capital expenditures and payments to Harbourfront Centre as an operating subsidy. 	9.8

B. Recent Performance

1. Highlights

In 1993-94, the Crown Corporations Program proceeded with the following actions:

- Old Port of Montreal Corporation Inc.:
 - continuing operation of the IMAX Cinema and summer programming;
 - obtaining private sector sponsorships;
 - extending the length of the winter programming;
 - carrying out essential work to ensure public safety on the King Edward and the Convoyeurs piers;
 - streamlining the administration; and
 - planning for site development completion.
- Queens Quay West Land Corporation:
 - implementing agreements under the plan for the disposal of certain Crown properties; and
 - payment of \$8.0 million as an operating subsidy to Harbourfront Centre.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94		
	Actual	Main Estimates	Change
Budgetary			
Old Port of Montreal Corporation Inc.	5,200	5,200	--
Non-Budgetary			
Queens Quay West Land Corporation	20,700	--	20,700
Total Program	25,900	5,200	20,700

Explanation of Change: Actual budgetary financial requirements in 1993-94 were equal to the Main Estimates. Non-budgetary requirements were \$20.7 million more than the Main Estimates. This increase was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
Non-Budgetary	
<ul style="list-style-type: none"> Queens Quay West Land Corporation: <ul style="list-style-type: none"> loans to cover the payment of an operating subsidy to Harbourfront Centre and other expenditures for capital and development activities of the Corporation. 	20.7

C. Background

1. Introduction

The Crown Corporations Program will have two activities in 1995-96 — the Old Port of Montreal Corporation Inc. and Queens Quay West Land Corporation. Both are Crown corporations named in Schedule III, Part I, of the Financial Administration Act. The Old Port of Montreal Corporation Inc. was formed on November 26, 1981, under the Canada Business Corporations Act and is a wholly-owned subsidiary of the Canada Lands Company Limited. Queens Quay West Land Corporation has been a federal parent Crown corporation since 1978.

2. Mandate

The Old Port of Montreal Corporation Inc. is responsible for planning and promoting the development of the Old Port of Montreal, as well as for administering, managing and maintaining the Crown's real property at the site of the Old Port of Montreal, which is in the custody of the Minister of Public Works and Government Services Canada.

Queens Quay West Land Corporation is responsible for managing the Harbourfront precinct in Toronto and for implementing a plan to dispose of certain Crown properties located at the site. The Corporation has recently received Treasury Board direction to dissolve itself by June 30, 1995 and transfer its assets and liabilities to Canada Lands Company Limited.

3. Program Objective

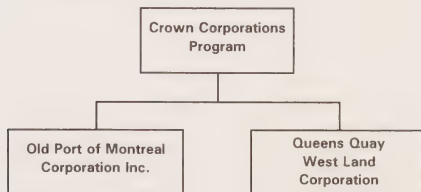
The objective of the Program is to authorize and issue payments to certain Crown corporations pursuant to agreements approved by the Governor in Council.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Crown Corporations Program consists of two activities, as shown in Figure 3.

Organization Structure: The Deputy Minister, within the parameters established by the Minister, is responsible for the authorization and issuance of payments to the Crown corporations. Under the direction of the Assistant Deputy Minister, Corporate Services, the Crown Corporations Secretariat is responsible for ensuring that policy directives (either by the Minister or central agencies) related to the issuance of payments are adhered to, and that requests for payments are justified under the Financial Administration Act.

Figure 3: Activity Structure



D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The pending policy decisions on the future of the Old Port of Montreal as well as on Canada Lands Company which is to assume the assets and liabilities of the Queens Quay West Land Corporation upon dissolution will influence the Program's delivery and the resources to be allocated to the corporations.

2. Initiatives

Until decisions are made concerning the future of the Old Port of Montreal, the Program will only be provided with interim funding in 1995-96.

E. Program Effectiveness

The Program consists of making payments to certain Crown corporations in accordance with agreements between the corporations and the Minister and consistent with the policy directives established by the Minister and/or central agencies. Payment requests are reviewed to ensure conformity with the approved corporate plans, authorized funding levels and statutory requirement under the Financial Administration Act.

Details of the spending plans can be found in the summaries of the two corporations' corporate plans, which are tabled individually in the House of Commons.

Section II

Analysis by Activity

A. Old Port of Montreal Corporation Inc.

Objective

The objective of the Corporation is to develop and promote the development of the Old Port of Montreal lands by putting into place infrastructure, equipment and services.

Description

The payments issued provide funding to the Old Port of Montreal Corporation Inc. for developing and for promoting the development of the Old Port of Montreal site. The operating budget includes administration, maintenance and programming activity costs, as well as expenses generated by promotional activities and communication programs.

Resource Summaries

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Operating Expenditures			
Administration costs	1,465	1,307	1,404
Communication costs	1,695	1,726	1,713
Programming costs	3,650	3,655	3,262
Property maintenance costs	4,300	4,227	4,026
Total Operating Expenditures	11,110	10,915	10,405
Capital Expenditures			
Alexandra Sector	--	37	--
King Edward Sector	--	293	960
Bonsecours Sector	--	546	631
Western Sector	--	283	97
General site improvements	250	191	656
Total Capital Expenditures	250	1,350	2,344
Total Gross Expenditures	11,360	12,265	12,749
Less: Revenues generated by the Corporation	8,360	8,609	7,280
Operating Surplus 1992-93	--	210	--
Other funds available	--	446	269
Total Budgetary Requirements	3,000	3,000	5,200

Past Year Financial Performance

Figure 5: 1993-94 Financial Performance

(thousands of dollars)	1993-94		
	Actual	Main Estimates	Change
Old Port of Montreal Corporation Inc.	5,200	5,200	--

Explanation of Change: The 1993-94 expenditures were equal to the Main Estimates.

Performance Information and Resource Justification

The results expected and the resources required are determined on an individual corporation basis. Details can be found in the corporate plan summary for the Old Port of Montreal Corporation Inc., which is tabled in the House of Commons.

B. Queens Quay West Land Corporation

Objective

The objective of the Corporation is to function as a realty management and disposal company for the Harbourfront precinct in Toronto.

Description

The payments made to the Corporation provide funding to honour commitments made in transfer agreements with the City of Toronto, certain developers and other interested parties to move development away from the waterfront and to provide payments to Harbourfront Centre as an operating subsidy. The operating budget includes administration and site maintenance costs, as well as expenses related to the divestiture of properties. The Corporation has, however, been instructed by the Treasury Board to dissolve itself by June 1995 and transfer its assets and liabilities to Canada Lands Company Limited.

Resource Summary

Figure 6: Activity Resource Summaries

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Operating Expenditures			
Corporate and Commercial Expenses	2,347	3,420	6,376
Payment to Harbourfront Centre	--	8,800	9,250
Expenditures for Capital and Development Activities:			
Payment to City of Toronto	2,400	--	1,230
Payment to Ontario Hydro	--	--	2,000
Environmental costs	1,800	--	200
Payment for infrastructure work	1,400	535	--
Total Operating Expenditures	7,947	12,755	19,056
Less: Revenue	1,922	3,670	3,968
Net Operating Expenditures	6,025	9,085	15,088
(Deficit)/Surplus *	(6,025)	715	5,612
Total Requirements			
• Budgetary	--	9,800	--
• Non-Budgetary	--	--	20,700

* The operating deficit in 1995-96 will be financed by surplus from previous years.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

The Crown Corporations Program's financial requirements by object are presented in Figure 7.

Figure 7: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Goods and Services			
Payments to Old Port of Montreal Corporation Inc.	3,000	3,000	5,200
Payments to Queens Quay West Land Corporation	--	9,800	20,700
Total Program Expenditures	3,000	12,800	25,900

2. Capital Expenditures

Figure 8 presents the Crown Corporations Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 2.2% of the total 1995-96 gross expenditures of the Old Port of Montreal Corporation Inc.

Figure 8: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Budgetary			
Old Port of Montreal Corporation Inc.	250	1,350	2,344
Total Capital Expenditures	250	1,350	2,344

3. Revenue

Figure 9 presents a summary of revenue generated by each corporation which are credited directly to the Consolidated Revenue Fund and are not available for use by the corporation. Recoveries include rents, parking fees and marine fees for moorings and anchorings, which are from the Old Port of Montreal Corporation Inc., as well as interest payments to March 31, 1994 from Queens Quay West Land Corporation on its outstanding loans.

Figure 9: Revenue by Class

(thousands of dollars)	Estimates 1995-96	Forecast 1994-95	Actual 1993-94
Rentals and concessions	70	70	71
Parking fees	350	360	415
Marine fees	30	30	30
Interest on loans to Queens Quay West Land Corporation *	--	--	2,589
Total Revenue	450	460	3,105

*The outstanding loans to the Corporation became non-interest bearing starting April 1, 1994.

4. Estimated Net Cost of Program

The Crown Corporations Program's 1995-96 Estimates include expenditures to be charged to the Program's appropriation. Figure 10 displays the receipts credited to revenue which must be included when considering the estimated net cost of operating the Program.

Figure 10: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1995-96	Add Other Costs	Total Program Cost	Less Revenue	Estimated Net Cost of Program	
					1995-96	1994-95
Total Program	3,000	--	3,000	450	2,550	2,432

Index**Estimates
1995-1996**

Index

A

Accommodation Management

2-6, 2-12, 2-21, 2-24, 2-27

Architectural and Engineering Services Activity

2-14, 2-27

Asset Management

2-28, 2-6, 2-7, 2-13, 2-14, 2-21, 2-25, 2-28, 2-29, 2-33, 2-35, 2-36, 4-37

C

Canada Communication Group

1-6, 1-7, 1-10, 1-11, 1-15, 2-64, 4-5, 4-7, 4-8, 4-13, 4-17, 4-21 to 4-24, 4-43, 4-44, 4-66, 4-68, 4-69, 4-80, 4-81, 4-85

Canadian General Standards Board

2-64, 4-21, 4-22, 4-24, 4-38, 4-66, 4-72, 4-73

Central Government and Common Services Activity

2-32, 4-6, 4-20, 4-29, 4-64

Consulting and Audit Canada

1-6, 1-7, 1-10, 1-15, 2-64, 4-5, 4-7, 4-8, 4-13, 4-17, 4-21 to 4-24, 4-66, 4-67, 4-70, 4-81, 4-86

Corporate and Administrative Services Activity

1-5, 1-6, 2-14, 2-32 to 2-36

Corporate Management Activity

2-32, 2-27, 4-20, 4-23, 4-56

Crown Assets Distribution

1-4 to 1-7, 1-15, 1-18 to 1-22, 4-7, 4-20 to 4-24, 4-29, 4-30, 4-38, 4-45

Crown Corporations Program

1-5, 1-6, 1-8, 1-14, 1-15, 5-1, 5-3, 5-8, 5-10, 5-12, 5-17, 5-18

D

Departmental Overview

1, 1-3

Departmental Priorities

1-13

E

Executive and Corporate Services

1-5, 1-15, 2-16, 2-32, 4-24, 4-56, 4-58

F

Federal Facilities Activity

2-41, 2-43, 2-45

G

Government Telecommunications and Informatics Services

1-8, 1-10, 1-15, 2-16, 2-25, 2-32, 4-7, 4-13, 4-20, 4-22, 4-23, 4-26, 4-29, 4-30, 4-49, 4-81, 4-87

H

Human Resources

1-5, 1-6, 1-8, 1-11, 1-13, 1-15 to 1-17, 2-16, 2-17, 2-19, 2-23, 2-25, 2-28, 2-30, 2-32, 2-35, 2-39, 2-12, 2-27, 2-28, 2-50, 2-58, 2-61, 2-63, 4-9, 4-11, 4-19, 4-20, 4-22, 4-24, 4-27, 4-28, 4-34, 4-53, 4-54, 4-56, 4-62, 4-63, 4-64, 4-68, 4-70, 4-89

I

Investment Management

2-8, 2-14, 2-21, 2-25, 2-30, 2-33, 2-35

M

Municipal Grants Activity

2-22, 2-46

O

Office Facilities Activity

2-37, 2-39, 2-60

P

Parliamentary Precinct

1-10, 2-22, 2-31, 2-43, 2-53, 2-57

Program Coordination Activity

2-34, 2-35

Program Management

2-6, 2-12, 2-20, 2-24, 2-27, 4-22

Public Relations and Print Contract Services

1-5, 1-7, 1-15, 4-7, 4-10, 4-20 to 4-24, 4-29, 4-43, 4-84

Public Service Compensation

1-5, 1-6, 1-13, 1-15, 1-19, 1-22, 4-10, 4-15, 4-17, 4-20, 4-21, 4-23, 4-24, 4-27 to 4-30, 4-35, 4-36

R

Real Property Program

1-5 to 1-7, 1-14, 1-15, 2-13, 2-17 to 2-21, 2-27, 2-31, 2-38, 2-43, 2-44, 2-1 to 2-7, 2-12, 2-18 to 2-27, 2-29, 2-32 to 2-34, 2-48, 2-50, 2-56, 2-58, 4-12, 4-28, 4-30, 4-64

Realty Services Activity

2-14, 2-21, 2-24

Receiver General Services

1-6, 1-15, 4-20, 4-21, 4-23, 4-24, 4-28, 4-29, 4-30, 4-32

Regional Support

1-5, 1-6, 1-15, 2-16, 2-32, 4-20, 4-24, 4-56, 4-64

S

Services Program

1-5 to 1-7, 1-14, 1-15, 1-22, 2-1, 2-3 to 2-7, 2-9, 2-13 to 2-19, 2-23, 2-27 to 2-29, 2-31 to 2-40, 2-43, 2-9, 2-27, 4-1, 4-3, 4-5, 4-7 to 4-10, 4-12, 4-14 to 4-16, 4-19, 4-20, 4-23, 4-25, 4-27, 4-28, 4-34, 4-57, 4-58, 4-64, 4-66, 4-81, 4-82, 4-89

Special Operating Agencies Activity

4-6, 4-20, 4-23, 4-66

Spending Authorities

2-4, 2-8, 2-4, 2-11, 4-5, 5-8, 5-10

Stocked Item Supply

1-15, 1-22, 4-7, 4-20, 4-22 to 4-24, 4-28 to 4-30, 4-47, 4-84

Supply

1-4 to 1-7, 1-10, 1-14 to 1-16, 1-19, 1-22, 2-7, 2-14, 2-16, 2-19, 2-31 to 2-36, 2-38, 2-7, 2-9, 2-12, 2-18, 2-19, 2-21, 2-24, 2-27, 2-37, 4-1, 4-3, 4-5, 4-7 to 4-10, 4-14 to 4-16, 4-18 to 4-30, 4-34, 4-37 to 4-40, 4-47, 4-51, 4-52, 4-58, 4-60, 4-64, 4-72, 4-73, 4-81, 4-82, 4-84, 4-89

Supply and Services Program

1-5 to 1-7, 1-14, 1-15, 1-22, 2-7, 2-14, 2-16, 2-19, 2-32 to 2-36, 2-38, 2-9, 2-27, 4-1, 4-3, 4-5, 4-7 to 4-10, 4-14 to 4-16, 4-19, 4-20, 4-23, 4-25, 4-27, 4-28, 4-34, 4-58, 4-64, 4-81, 4-82, 4-89

T

Translation Bureau

1-4, 1-6, 1-10, 1-15, 1-16, 4-6, 4-12, 4-19 to 4-24, 4-56, 4-60, 4-66, 4-67, 4-74, 4-75, 4-77, 4-81, 4-82

Services d'architecture et de génie
2-14, 2-15, 2-22, 2-29, 2-30, 2-50

Services du Receveur général
4-20, 4-33

Services exécutifs et de gestion ministérielle
4-60

Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique
4-20, 4-24, 4-51, 4-92

Services ministériels et administratifs
2-14, 2-36, 2-38

Société du Vieux-Port de Montréal
5-14

Soutien régional
4-20, 4-66

Subventions aux municipalités
3-22, 3-49

Organismes de service spéciaux

4-6, 4-20, 4-23, 4-25, 4-68

P

Priorités du Ministère

1-18

Programme des approvisionnements et des services

1-9, 1-10, 1-11, 1-12, 1-21, 2-8, 2-14, 2-16, 2-20, 2-36 à 2-38, 2-40, 2-41, 2-43, 3-30, 4-1, 4-3, 4-7 à 4-11, 4-14 à 4-16, 4-19, 4-20, 4-23, 4-26, 4-28, 4-29, 4-35, 4-36, 4-60, 4-66, 4-95

Programme des biens immobiliers

1-9 à 1-12, 1-20, 1-21, 2-13, 2-18 à 2-20, 2-23, 2-29, 2-35, 2-43, 2-49, 2-50, 3-1, 3-3, 3-4, 3-6, 3-13, 3-20 à 3-30, 3-32, 3-35 à 3-37, 3-51, 3-52, 3-58, 3-60, 4-12, 4-29, 4-31, 4-66

Programme des services

1-9 à 1-12, 1-20, 1-21, 2-1, 2-3 à 2-6, 2-9, 2-13 à 2-20, 2-25, 2-29, 2-32, 2-34, 2-36, 2-37, 2-39, 2-40, 2-42 à 2-45, 2-49, 4-12, 4-29, 4-59, 4-66, 4-69, 4-84

Programme des sociétés d'État

5-1

Q

Queens Quay West Land Corporation

1-8, 1-9, 1-13, 1-21, 5-9, 5-10 à 5-13, 5-16, 5-18

R

Rémunération de la fonction publique

1-18, 1-21, 1-29, 4-10, 4-15, 4-17, 4-20, 4-21, 4-23, 4-25, 4-28 à 4-30, 4-37, 4-38

Ressources humaines

1-9, 1-11, 1-16, 1-18, 1-21 à 1-23, 2-16, 2-17, 2-20, 2-25 à 2-28, 2-31, 2-33, 2-36, 2-40, 2-41, 2-44, 3-13, 3-23, 3-30, 3-31, 3-37, 3-38, 3-52, 3-60, 3-63, 4-9, 4-11, 4-19, 4-20, 4-22, 4-23, 4-25, 4-28, 4-29, 4-36, 4-55, 4-57, 4-58, 4-64 à 4-66, 4-72, 4-73, 4-95

D

Distribution des biens de la Couronne

1-13, 1-21, 1-24, 1-25, 1-27, 1-29, 4-7, 4-20, 4-22, 4-23, 4-25, 4-30, 4-40, 4-47

G

Gestion des biens

1-8, 2-20, 2-30, 3-7, 3-14, 3-16, 3-24, 3-28, 3-30, 3-32, 3-33, 3-36, 3-38, 3-39, 4-39, 4-40

Gestion des investissements

3-8, 3-16, 3-24, 3-29, 3-33, 3-36 à 3-38

Gestion des locaux

3-6, 3-13, 3-23, 3-24, 3-27, 3-30, 3-61

Gestion du Programme

3-6, 3-13, 3-23, 3-27, 3-30

Gestion ministérielle

4-20, 4-58

Groupe Communication Canada

1-11, 1-12, 1-16, 1-21, 3-68, 4-7, 4-8, 4-13, 4-17, 4-20 à 4-25, 4-45, 4-46, 4-68 à 4-71, 4-82, 4-83, 4-88

I

Installations fédérales

3-22, 3-44, 3-54

L

Locaux à bureaux

1-8, 1-11, 1-21, 1-23, 3-5, 3-9, 3-10, 3-17, 3-18, 3-20, 3-22, 3-40, 3-42, 3-43, 3-53, 3-54, 3-58, 3-59, 3-61, 3-62, 3-64

O

Office des normes générales du Canada

4-20, 4-23, 4-40, 4-74, 4-75

Activité de la Coordination du Programme

3-37

Activité des Services centraux et communs du gouvernement

4-6, 4-30, 4-71

Activité des Services immobiliers

2-14, 2-23

Approvisionnement

1-11, 1-12, 1-15, 1-21, 2-16, 3-40, 4-7, 4-8, 4-10, 4-11, 4-14, 4-15, 4-19, 4-20, 4-22, 4-23, 4-25 à 4-31, 4-39 à 4-42, 4-44, 4-49 à 4-51, 4-62, 4-74

Approvisionnement en articles stockés

4-7, 4-23, 4-49

Autorisations de dépenser

2-4, 3-4, 4-5, 5-8

Autres services centraux du gouvernement

1-21, 4-20, 4-30, 4-56

B

Bureau de la traduction

1-8, 1-11, 1-15, 1-21, 1-22, 4-6, 4-12, 4-19, 4-20, 4-21, 4-23, 4-25, 4-59, 4-62, 4-68, 4-69, 4-76 à 4-80, 4-83, 4-84

C

Cité parlementaire

1-15, 3-24, 3-25, 3-34, 3-45, 3-55, 3-59

Conseils et Vérification Canada

4-7, 4-20, 4-22 à 4-24, 4-72, 4-90

3. Recettes

Le tableau 9 présente un résumé des recettes produites par chaque société, lesquelles sont créditées directement au Trésor et ne peuvent être utilisées par la société. Les recettes comprennent les loyers, les frais de stationnement et les droits d'amarrage provenant de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., ainsi que les paiements d'intérêts au 31 mars 1994 par la Queens Quay West Land Corporation, pour les prêts antérieurs.

Tableau 9 : Recettes par source

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévisions	Données réelles	
1995-1996	1994-1995	1993-1994	
Locations et concessions	70	70	71
Droits de stationnement	350	360	415
Droits maritimes	30	30	30
Intérêts sur les prêts à la Queens Quay West Land Corporation			
	--	--	2 589
Total des recettes	450	460	3 105
* Les sommes prêtées à la société ne produisent pas d'intérêts depuis le 1 ^{er} avril 1994.			

4. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme des sociétés d'Etat pour 1995-1996 comprend les dépenses à valoir sur les crédits du Programme. Au tableau 10 figurent les recettes portées au crédit du Trésor qui doivent être incluses au moment du calcul du coût estimatif net de fonctionnement du Programme.

Tableau 10 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)					
Budget principal	Plus	Coût total du	Moins	1995-1996	
1995-1996	autres coûts	programme	Recettes	1994-1995	
3 000	--	3 000	450	2 550	2 432
Total du Programme					
Coût estimatif net du Programme					

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers du Programme des sociétés d'Etat par article sont présentés au tableau 7.

Tableau 7 : Besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses 1995-1996	Prévisions 1994-1995	Données réelles 1993-1994

Biens et services

Paievements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	3 000	3 000	5 200
Paievements à la Queens Quay West Land Corporation	--	9 800	20 700
Total des dépenses du Programme	3 000	12 800	25 900

2. Dépenses en capital

Le tableau 8 présente les dépenses en capital du Programme des sociétés d'Etat par activité. Les dépenses en capital représentent 2,2 % des dépenses totales brutes de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. pour l'exercice 1995-1996.

Tableau 8 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses 1995-1996	Prévisions 1994-1995	Données réelles 1993-1994
Budgétaire		
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	1 350	2 344
Total des dépenses en capital	1 350	2 344

Objetif

L'objectif de la Queens Quay West Land Corporation est de fonctionner comme une société de gestion et d'aliénation de biens immobiliers du site Harbourfront à Toronto.

Description

Les fonds alloués à cette société permettent de respecter les engagements prévus dans les accords de transfert avec la ville de Toronto, certains promoteurs immobiliers et les autres parties intéressées à préserver l'intégrité du secteur riverain et ils permettent également d'accorder une subvention de fonctionnement au Harbourfront Centre. Le budget de fonctionnement comprend les frais d'administration et d'entretien du site, ainsi que les dépenses reliées au dessaisissement des biens immeubles. La Queens Quay West Land Corporation a toutefois reçu l'ordre du Conseil du Trésor de se dissoudre d'ici le 30 juin 1995 et de céder son actif et son passif à la Société immobilière du Canada Limitée.

Sommaire des ressources

Tableau 6 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)			
Dépenses de fonctionnement			
Charges du siège social et frais commerciaux			
2 347	3 420	8 800	9 250
Sommes versées au Harbourfront Centre			
--	--	--	--
Dépenses en capital et dépenses pour les travaux d'aménagement			
2 400	--	--	1 230
Paie ment à la ville de Toronto			
1 800	--	--	2 000
Coût de protection de l'environnement			
1 400	535	--	--
Paie ment des travaux d'infrastructure			
7 947	12 755	19 056	
Total des dépenses de fonctionnement			
1 922	3 670	3 968	
Moins : Recettes			
6 025	9 085	15 088	
Dépenses de fonctionnement nettes			
(6 025)	715	5 612	
(Déficit)/Excédent*			
--	9 800	--	
● Budgetaire			
● Non budgétaire			
--	20 700	--	

* L'excédent de l'année dernière permettra d'éponger le déficit de 1995-1996.

Tableau 5 : Résultats financiers en 1993-1994

(en milliers de dollars)		
1993-1994		
Données réelles	Budget principal	Ecart
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	5 200	--

Explication de l'écart : Le montant des dépenses en 1993-1994 a été égal à celui des prévisions figurant dans le Budget des dépenses principal.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les résultats escomptés et les ressources nécessaires sont définis pour chaque société. Des données se trouvent dans le sommaire du plan d'entreprise de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. qui est déposé à la Chambre des communes.

A. Société du Vieux-Port de Montréal

Objectif

L'objectif de la Société est d'aménager le Vieux-Port de Montréal et de favoriser sa mise en valeur en mettant en place l'infrastructure, l'équipement et les services nécessaires.

Description

Les paiements émis à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. servent à mettre en valeur le Vieux-Port de Montréal. Le budget de fonctionnement comprend les frais d'administration et d'entretien et le coût des programmes d'animation, ainsi que les dépenses liées aux activités de promotion et aux programmes de communication.

Sommaire des ressources

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses			Données réelles 1993-1994
	1995-1996	Prévisions 1994-1995	1993-1994	
Dépenses de fonctionnement	1 465	1 307	1 404	
Frais d'administration	1 695	1 726	1 713	
Frais de communication	3 650	3 655	3 262	
Frais d'entretien	4 300	4 227	4 026	
Total des dépenses de fonctionnement	11 110	10 915	10 405	
Dépenses en capital	--	37	--	
Secteur Alexandra	--	293	960	
Secteur King Edward	--	546	631	
Secteur Bonsecours	--	283	97	
Secteur ouest	--	191	656	
Améliorations générales du site	250	1 350	2 344	
Total des dépenses en capital	250	1 350	2 344	
Total des dépenses brutes	11 360	12 265	12 749	
Moins : Recettes de la Société	8 360	8 609	7 280	
Excédent de fonctionnement en 1992-1993	--	210	--	
Autres fonds disponibles	--	446	269	
Total des besoins budgétaires	3 000	3 000	5 200	

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Les décisions stratégiques qui seront prises concernant l'avenir du Vieux-Port de Montréal et la Société immobilière du Canada Limitée, qui prendra en charge l'actif et le passif de la Queens Quay West Land Corporation au moment de la dissolution de cette dernière, influenceront sur la réalisation du Programme et sur les ressources qui seront allouées à ces sociétés.

2. Initiatives

Tant qu'on n'aura pas pris de décision concernant l'avenir de la Société du Vieux-Port de Montréal, le Programme ne recevra de fonds que sur une base provisoire en 1995-1996.

E. Efficacité du Programme

Le Programme vise à effectuer des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions conclues entre les sociétés et le ministre, et aux directives d'orientation établies par le ministre, par les organismes centraux ou par les deux. On examine toutes les demandes de paiement afin de s'assurer qu'elles sont conformes aux plans d'entreprise approuvés, aux niveaux de financement autorisés et aux obligations prévues dans la Loi sur la gestion des finances publiques.

Des données sur les plans de dépenses figurent dans les sommaires des plans d'entreprise des deux sociétés qui sont déposés de façon distincte à la Chambre des communes.

C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des sociétés d'État aura deux activités en 1995-1996 — la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. et la Queens Quay West Land Corporation. Ces deux sociétés figurent à l'annexe III, partie I, de la Loi sur la gestion des finances publiques. La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. a été créée le 26 novembre 1981 en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions et elle constitue une filiale à part entière de la Société immobilière du Canada Limitée. La Queens Quay West Land Corporation est une société d'État mère du gouvernement fédéral depuis 1978.

2. Mandat

Le mandat de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. consiste à planifier et à favoriser la mise en valeur du Vieux-Port de Montréal et à administrer, gérer et entretenir les biens immobiliers de l'État sur le site du Vieux-Port de Montréal, laquelle est à la charge du ministre de Travaux publics et services gouvernementaux Canada.

La Queens Quay West Land Corporation est responsable de la gestion du site Harbournfront à Toronto et de la mise en oeuvre du plan visant l'aliénation de certains biens de l'État situés sur le site. Cette société a récemment reçu l'ordre du Conseil du Trésor de se dissoudre d'ici le 30 juin 1995 et de céder son actif et son passif à la Société immobilière du Canada Limitée.

3. Objectif du Programme

Le Programme a pour objectif d'autoriser et d'émettre des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions approuvées par le gouverneur en conseil.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le Programme des sociétés d'État regroupe deux activités, comme l'illustre le tableau 3.

Structure organisationnelle : Le sous-ministre est chargé d'autoriser et d'effectuer les paiements aux sociétés d'État, selon les paramètres établis par le ministre. Sous la direction du sous-ministre adjoint des Services ministériels, le Secréariat des sociétés d'État se charge d'assurer le respect des directives d'orientation (formulées par le ministre ou par les organismes centraux) relativement au versement des paiements et de voir à ce que les demandes de paiements soient justifiées en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Tableau 3 : Structure des activités

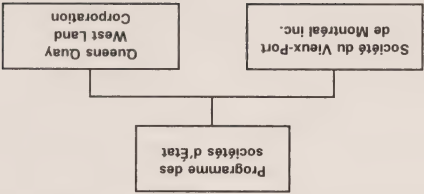


Tableau 2 : Résultats financiers de 1993-1994

(en milliers de dollars)

(en milliers de dollars)		1993-1994	
Données réelles	Budget principal	Écart	
Budgétaire			
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.			
5 200	5 200	--	
Non budgétaire			
Queens Quay West Land Corporation			
20 700	--		20 700
Total du Programme			
25 900	5 200		20 700

Explication de l'écart : Le montant des besoins financiers budgétaires réels a été le même que celui qui était prévu dans le Budget des dépenses principal. Les besoins non budgétaires sont supérieurs de 20,7 millions de dollars aux dépenses prévues dans le Budget principal. Cette augmentation est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

Non budgétaire

Queens Quay West Land Corporation :

- prêts pour couvrir le versement d'une subvention de fonctionnement au Harbournfront Centre et d'autres dépenses en capital et activités de la Société.

20,7

Explications des prévisions de 1994-1995 : Les prévisions de 1994-1995 (établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1994) sont de 9,8 millions de dollars supérieures au budget des dépenses principal de 1994-1995, qui est de 3,0 millions de dollars (voir les Autorisations de dépenser, page 5-4). L'écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- Queens Quay West Land Corporation
- augmentation pour couvrir les dépenses en capital
essentielles et les sommes versées au Harboursfront
Centre à titre de subventions de fonctionnement

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1993-1994, le programme des sociétés d'État a accompli les réalisations suivantes :

- Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :
 - poursuite des activités du cinéma IMAX et du programme des activités estivales;
 - obtention de commandes privées;
 - prolongation du calendrier du programme des activités hivernales;
 - exécution des travaux essentiels pour assurer la sécurité publique sur les quais King Edward et Convoyeurs;
 - rationalisation de l'administration;
 - planification pour terminer l'aménagement du site.
- Queens Quay West Land Corporation :
 - mise en vigueur des accords conclus en vertu du plan établi pour l'aliénation de certains biens de l'État;
 - subvention de fonctionnement de 8,0 millions de dollars accordée au Harboursfront Centre.

A. Autorisations pour 1995-1996

1. Points saillants

Des fonds seront alloués à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., en 1995-1996, en attendant que le Cabinet prenne une décision sur l'avenir du Vieux-Port de Montréal. On ne prévoit pas allouer d'autres fonds à la Queens Quay West Land Corporation étant donné que cette dernière a reçu l'ordre du Conseil du Trésor de se dissoudre d'ici le 30 juin 1995 et de céder son actif et son passif à la Société immobilière du Canada Limitée.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)				
Détails	à la page	Écart	Prévisions 1994-1995	Budget des dépenses 1995-1996
Budgétaire				
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	5-10	--	3 000	3 000
Queens Quay West Land Corporation	5-12	(9 800)	9 800	--
Total du Programme		(9 800)	12 800	3 000

Explication de l'écart : Les besoins financiers pour 1995-1996 sont inférieurs de 9,8 millions de dollars, ou 76,6 %, aux dépenses prévues pour 1994-1995. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

● Queens Quay West Land Corporation :

- Dépenses moindres parce que la société a atteint la plupart de ses objectifs et sera dissoute d'ici le 30 juin 1995, conformément aux instructions du Conseil du Trésor.

(9,8)

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1995-1996 — Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédit (en milliers de dollars)			
Budget principal	Budget principal	Budget principal	Budget principal
1995-1996	1995-1996	1994-1995	
Programme des sociétés d'État			
30	Palements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	3 000	3 000
Crédits — Libellé et sommes demandées			
Crédit (dollars)			
Programme des sociétés d'État			
30	Palements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. pour couvrir les dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital	3 000 000	
Programme par activité			
(en milliers de dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Total			
Budget principal 1994-1995	Budgetaire	Fonction- Dépenses	nement
		en capital	
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.			
	3 000	--	3 000
B. Emploi des autorisations en 1993-1994 — Volume II des Comptes publics			

Crédit (dollars)			
Budget	Total	disponible	réel
Programme des sociétés d'État			
Budgetaire			
20	Palements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	5 200 000	5 200 000
Non budgétaire			
L21b	Prêt à la Queens Quay West Land Corporation	20 700 000	20 700 000
Total du Programme - Non budgétaire			
		--	20 700 000
Total du Programme			
		5 200 000	25 900 000
5-4 (Programme des sociétés d'État)			

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1995-1996	5-4
B.	Emploi des autorisations en 1993-1994	5-4

Section I

Aperçu du Programme

A.	Autorisations pour 1995-1996	5-5
----	------------------------------	-----

B.	Rendement récent	5-5
	2. Sommaire des besoins financiers	5-5

	1. Points saillants	5-6
C.	Données de base	5-7

	1. Introduction	5-8
	2. Mandat	5-8

	3. Objectif du Programme	5-8
	4. Organisation du Programme en vue de son exécution	5-8

D.	Perspective de planification	5-9
	1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	5-9

	2. Initiatives	5-9
E.	Efficacité du Programme	5-9

Section II

Analyse par activité

A.	Société du Vieux-Port de Montréal	5-10
B.	Queens Quay West Land Corporation	5-12

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	5-13
----	------------------------------------	------

	1. Besoins financiers par article	5-13
	2. Dépenses en capital	5-13

	3. Recettes	5-14
	4. Coût estimatif net du Programme	5-14

Tableau 54 : Coût net du Programme par activité

Le tableau 54 reflète le coût net de chaque activité du Programme des approvisionnement et des services pour 1995-1996 comparé aux prévisions de 1994-1995.

(en milliers de dollars)			
Total			
Budget des dépenses	Coût net	Prévisions	
1995-1996	1995-1996	1994-1995	
Autres coûts*			
Services centraux et services communs	397 717	16 257	413 974
Gestion intégrée	76 105	4 856	80 961
Organismes de service	41 853	--	41 853
spéciaux	515 675	21 113	536 788
			648 420

* D'autres coûts au montant de 21,1 millions de dollars représentant les services offerts gratuitement par d'autres ministères gouvernementaux se répartissent comme suit:

•	avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétaire du Conseil du Trésor;	18 332
•	partie des indemnités assumées par l'employeur et versées par Développement des ressources humaines Canada;	928
•	services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada.	1 853
Total		21 113

(en milliers de dollars)

Tableau 53 : État du Fonds

(en milliers de dollars)			Données
Actif			
Comptes débiteurs	--	1 724	1993-1994
Prêts et avances	1 724	1 724	réelles
Passif			
Comptes créditeurs et charges à payer	--	1 724	1994-1995
Avoir du Canada	1 724	1 724	
Avoir du Canada — constitué de:	1 724	1 724	
Autorisation provenant du Trésor	1 724	1 724	
Excédent non réparti	--	1 724	
Budget des dépenses			
1995-1996			
Prévisions			
1994-1995			
Données			
1993-1994			

Tableau 51 : Utilisation prévue de l'autorisation en 1995-1996

(en milliers de dollars)	
Autorisation, 1 ^{er} avril 1995	100 000
Prélèvement:	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1995	1 724
Total des prévisions = besoins (contributions) de trésorerie nets	--
Moins: Solde au 31 mars 1996	1 724
Autorisation non utilisée au 31 mars 1996	98 276

Tableau 52 : Etat des opérations et besoins financiers

(en milliers de dollars)	
Budget des dépenses	Budget des dépenses 1994-1995
Recettes	2 000
Dépenses	2 000
(Excédent) Déficit pour l'année	2 000
Ressources requises (fournies)	--
Prêt à long terme — Avances (Remboursement)	--
Ecart concernant le fonds de roulement	--
Besoins financiers = besoins (contributions) de trésorerie nets	--

d) Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique

Tableau 49 : Utilisation prévue de l'autorisation en 1995-1996

(en milliers de dollars)	
Autorisation, 1 ^{er} avril 1995	64 000
Prélèvement:	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1995	12 061
Total des prévisions = besoins (contributions) de trésorerie nets	(1 788)
Moins: Solde au 31 mars 1996	10 273
Autorisation non utilisée au 31 mars 1996	53 727

(en milliers de dollars)	
Budget des dépenses	1995-1996
Recettes:	335 529
Dépenses:	
Coûts des produits	185 156
Coûts de fonctionnement	142 585
Administration du Programme	6 000
Dépenses totales:	333 741
Excédent (Déficit) pour l'année	1 788
Ressources requises (fournies)	
(Excédent) Déficit pour l'année	(1 788)
Amortissement	(5 914)
Dépenses en capital	5 914
Écarts concernant le fonds de roulement	8 974
Besoins financiers	(1 788)
= besoins (contributions) de trésorerie nets	(930)

Tableau 50 : État des opérations et besoins financiers

Tableau 48 : État du Fonds

(en milliers de dollars)			
	Budget des dépenses 1995-1996	Prévisions 1994-1995	Données réelles 1993-1994
Actif			
Comptes débiteurs	14 897	14 746	21 560
Stocks	--	--	--
Immobilisations et autres éléments d'actif	3 562	3 802	3 925
Passif			
Comptes créditeurs et charges à payer	11 576	11 505	16 637
Avoir du Canada	6 883	7 043	8 849
Avoir du Canada — constitué de:			
Autorisation provenant du Trésor	17 919	20 115	21 220
Excédent (Déficit) non réparti	(11 036)	(13 072)	(12 371)
	18 459	18 548	25 486
	6 883	7 043	8 849
	18 459	18 548	25 486
	6 883	7 043	8 849

Tableau 46 : Utilisation prévue de l'autorisation en 1995-1996

(en milliers de dollars)	
Autorisation, 1 ^{er} avril 1995	30 000
Prélèvement:	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1995	20 115
Total des prévisions =: besoins (contributions) de trésorerie nets	(2 196)
Moins: Solde au 31 mars 1996	17 919
Autorisation non utilisée au 31 mars 1996	12 081

Tableau 47 : État des opérations et besoins financiers

(en milliers de dollars)	
Recettes:	65 543
Dépenses:	
Coûts des produits	22 570
Coûts de fonctionnement	30 251
Administration du Programme	727
Dépenses totales:	53 548
Excédent (Déficit) pour l'année	2 036
Ressources requises (fournies)	
(Excédent) Déficit pour l'année	(2 036)
Amortissement	(1 084)
Dépenses en capital	844
Écarts concernant le fonds de roulement	80
Besoins financiers	
= besoins (contributions) de trésorerie nets	(2 196)
	750

Tableau 45 : État du Fonds

(en milliers de dollars)			Budget des dépenses	Prévisions	Données réelles
			1995-1996	1994-1995	1993-1994
Actif					
Comptes débiteurs			34 923	30 000	99 600
Stocks			6 000	7 000	6 063
Immobilisations et autres éléments d'actif			22 754	22 475	20 546
			63 677	59 475	126 209
Passif					
Comptes créditeurs et charges à payer			16 500	17 500	73 298
Passif à long terme			4 324	4 024	3 943
Avoir du Canada			42 853	37 951	48 968
			63 677	59 475	126 209
Avoir du Canada — constitué de:					
Autorisation provenant du Trésor			64 947	65 951	51 183
Excédent (Déficit) non réparti			(22 094)	(28 000)	(2 215)
			42 853	37 951	48 968

b) Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada

Tableau 43 : Utilisation prévue de l'autorisation en 1995-1996

(en milliers de dollars)	
Autorisation, 1 ^{er} avril 1995	100 000
Prélèvement:	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1995	25 977
Total des prévisions = besoins (contributions) de trésorerie nets	(1 004)
Moins : Solde au 31 mars 1996	24 973
Autorisation non utilisée au 31 mars 1996	75 027

Tableau 44 : Etat des opérations et besoins financiers

(en milliers de dollars)	
Recettes:	412 467
Dépenses:	
Coûts des produits	54 120
Coûts de fonctionnement	93 107
Administration du Programme	--
Dépenses totales:	147 227
Excédent (Déficit) pour l'année	5 906
Ressources requises (fournies)	
(Excédent) Déficit pour l'année	(5 906)
Amortissement	(4 215)
Indemnité de départ	(800)
Dépenses en capital	4 494
Obligations liées au contrat de location-acquisition	408
Écarts concernant le fonds de roulement	5 015
Besoins financiers	
= besoins (contributions) de trésorerie nets	(1 004)
	--

Tableau 42 : État du Fonds

(en milliers de dollars)			
	Budget des dépenses*	Prévisions*	Données réelles**
	1996-1996	1994-1995	1993-1994
Actif			
Comptes débiteurs	12 700	1 700	44 366
Stocks	250	250	14 912
Immobilisations et autres éléments d'actif	13 946	14 334	4 344
Passif			
Comptes créditeurs et charges à payer	11 375	11 400	48 819
Avoir du Canada	15 521	4 884	14 803
Avoir du Canada — constitué de:	26 896	16 284	63 622
Autorisation provenant du Trésor	14 616	14 549	24 867
Excédent (Déficit) non réparti	905	(9 665)	(10 064)
A l'exclusion des Relations publiques et marchés de services d'imprimerie et des Approvisionnement en articles	15 521	4 884	14 803
stocks.			
A l'exclusion des Relations publiques et marchés de services d'imprimerie.			

5. Etats financiers des fonds renouvelables

a) Fonds renouvelable des Services facultatifs

Tableau 40 : Utilisation prévue de l'autorisation en 1995-1996

en milliers de dollars)		
Autorisation, 1 ^{er} avril 1995		100 000
Prélèvement:		
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1995		14 549
Total des prévisions = besoins (contributions) de trésorerie nets		67
Moins: Solde au 31 mars 1996		14 616
Autorisation non utilisée au 31 mars 1996		85 384

Tableau 41 : Etat des opérations et besoins financiers

en milliers de dollars)					
Recettes:					
Dépenses:					
Coûts des produits		37 750	--	115 708	153 458
Coûts de fonctionnement		150	7 525	14 927	22 602
Administration du Programme			1 865	1 174	3 039
Dépenses totales:		37 900	9 390	131 809	179 099
Excédent (Déficit) pour l'année		--	(8)	--	(8)
Ressources requises (fournies)					
(Excédent) Déficit pour l'année			8	--	8
Amortissement			(158)	(450)	(608)
Dépenses en capital			243	424	667
Écart concernant le fonds de roulement			--	--	0
Besoins financiers = besoins (contributions) de trésorerie nets		--	93	(26)	67
					1 855

* À l'exclusion des Relations publiques et marchés de services d'imprimerie; y compris les Approvisionnements en articles stockés.

Tableau 38 : Besoins en capital répartis par autorisation de financement

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses*	Prévisions	1994-1995	Données réelles 1993-1994
Fonds renouvelables	12 327	19 603	3 971
Dépenses du Programme (Crédit)	24 359	19 747	25 127
	36 686	39 350	29 098

* Fonds renouvelables et crédit — comprennent seulement des dépenses en capital secondaires prévues dans le budget de fonctionnement.

Les besoins en capital satisfaits au moyen des Fonds renouvelables sont inscrits au titre des immobilisations. L'amortissement annuel de ces immobilisations est calculé suivant la méthode de l'amortissement linéaire en fonction d'une durée utile du matériel de 5 à 10 ans.

Les besoins en capital satisfaits au moyen de crédits sont consignés et considérés comme des dépenses occasionnelles au cours de l'année d'acquisition d'un bien.

4. Paiements de transfert

Tableau 39 : Détails des subventions et des contributions

(en dollars)			
Budget des dépenses	Prévisions	1994-1995	Données réelles 1993-1994
Contributions à des organismes, à des associations et à des particuliers relativement à des projets visant à renseigner le grand public et à le sensibiliser à la science et à la technologie	--	--	2 244 600
Total	--	--	2 244 600

Nota : Le Programme Sciences et culture Canada a été transféré à Industrie Canada.

Tableau 37 : Détails des besoins en personnel

Tableau 37 : Détails des besoins en personnel

Tableau 37 : Détails des besoins en personnel

Tableau 37 : Détails des besoins en personnel

Tableau 37 : Détails des besoins en personnel

Tableau 37 : Détails des besoins en personnel

(en milliers de dollars)		TERMIMUM (CD-ROM)	Publications	Formation	Total
1995-1996	Prévu	200	150	75	425
1994-1995	Prévu	450	150	45	645
1993-1994	Réel	492	232	41	765
1992-1993	Réel	398	213	49	600
1991-1992	Réel	182	259	--	441

Tableau 35: Recettes de TERMIMUM (CD-ROM), des publications et de la formation

La composante Terminologie et services linguistiques met les résultats de ses travaux — ouvrages de référence et contenu de la banque de données linguistiques — à la disposition de tous. Les publications sont vendues par le Groupe Communication Canada (voir le tableau 35). Parmi les ouvrages publiés figurent *L'Actualité terminologique*, les bulletins de terminologie, les petits lexiques et un certain nombre d'ouvrages didactiques. Depuis 1990-1991, TERMIMUM est disponible sur disque compact CD-ROM. Plus de 1 000 organismes se prévalent de la formule d'abonnement.

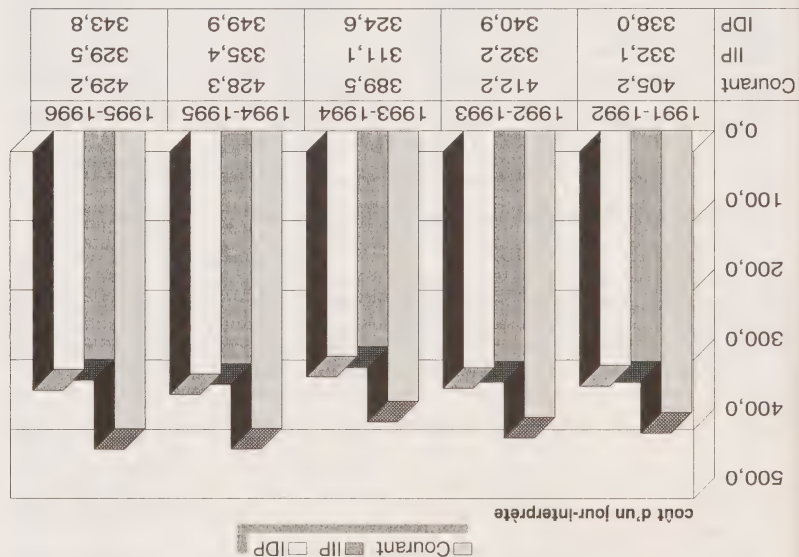
1995-1996	Prévu	105 000	98 000
1994-1995	Prévu	105 000	98 000
1993-1994	Réel	108 702	99 800
1992-1993	Réel	117 501	151 306
1991-1992	Réel	129 437	171 221

Tableau 34 : Terminologie et services linguistiques

D'après le tableau 34, la demande pour le service de consultation téléphonique à partir de 1993-1994 est inférieure à celles des années antérieures en raison de la commercialisation, sur disque audionumérique (CD-ROM), de la banque.

Le coût réel d'un jour-interprète calculé en dollars courants a augmenté de 1991-1992 à 1992-1993 puis a diminué en 1993-1994, une année d'élection. À partir de 1994-1995, les prévisions indiquent que le coût augmentera. Cette hausse est attribuable à la déréglementation du tarif versé aux interprètes à contrat, laquelle est en vigueur depuis 1989-1990. En dollars constants, la même tendance est observée entre 1991-1992 et 1994-1995.

Tableau 33 : Tableau comparatif du coût de l'interprétation (dollars courants et dollars constants)



Technologie et services linguistiques

La composante Terminologie et services linguistiques a pour mandat de promouvoir et d'appuyer l'usage des deux langues officielles par ses activités de normalisation au sein de l'administration fédérale, ainsi que par les services de consultation téléphonique qu'elle offre.

Les résultats de la recherche terminologique et linguistique sont consignés sous forme de fiches terminologiques dans TERMILUM, la banque de données linguistiques du gouvernement du Canada. Cette banque est constamment améliorée par la création, la modification ou l'annulation de fiches terminologiques.

Le service central de consultation téléphonique répond aux demandes en matière d'appellations officielles ainsi que de renseignements terminologiques et linguistiques.

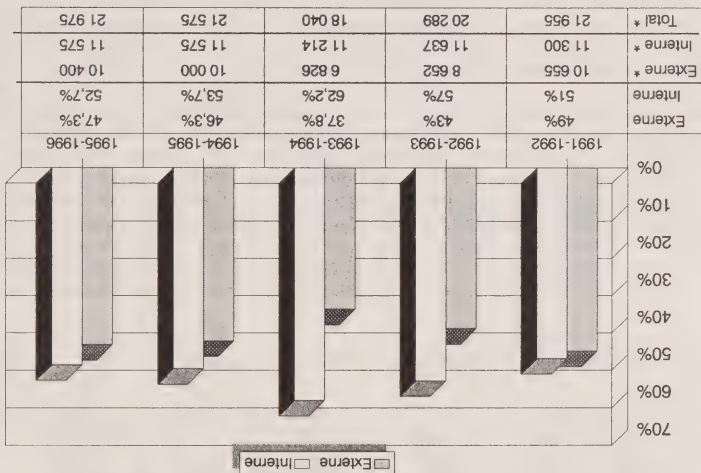
spécialisés ou techniques. Quant au service, 93 % des clients sont satisfaits ou très satisfaits des relations d'affaires qu'ils entretiennent avec le Bureau.

Qualité des traductions : Tous les ans, le Service de l'évaluation du Bureau mesure la qualité d'un échantillon de traductions livrées en langues officielles par les services du Bureau. On observe que la tendance à l'amélioration de la qualité s'est maintenue. En effet, les résultats de l'évaluation de 1993-1994 sont non seulement supérieurs à ceux de 1992-1993, mais ils corroborent en plus les conclusions de l'étude sur la satisfaction des clients dont il est question au paragraphe précédent.

Déjà, il y a trois ans, soit en 1991-1992, les traductions cotées supérieures et pleinement acceptables représentaient 76,4 % de l'échantillon évalué. En 1993-1994, cette proportion est passée à 93,7 %, alors qu'elle se chiffrait à 92,2 % l'année précédente.

Interprétation : Le tableau 32 fait état du nombre de jours-interprètes fournis par le Bureau de la traduction et par les entrepreneurs en interprétation ainsi que des pourcentages correspondants pour chacun.

Tableau 32 : Production interne et externe des services d'interprétation



* (volume en jours-interprètes)

Selon le tableau 32, le volume total et le volume confié aux entrepreneurs ont diminué en 1993-1994, une année d'élection.

Le tableau 33 présente le coût d'un jour-interprète pour les exercices financiers 1991-1992 à 1995-1996. Le coût en dollars constants est calculé au moyen de deux indices : l'indice implicite des prix (IIP) et l'indice des dépenses publiques (IDP).

4-80 (Programme des approvisionnements et des services)

Satisfaction des clients : Une étude menée par une firme indépendante, au cours de l'automne 1994, auprès des clients du Bureau de la traduction a révélé que 92 % d'entre eux sont satisfaits ou très satisfaits de la qualité linguistique des documents émanant du Bureau. Les clients ont particulièrement souligné la compétence du Bureau en ce qui concerne les textes

différents comités des deux Chambres. traduction effectuée porte principalement sur les débats au Parlement et les procès-verbaux des des textes traduits, qui varie peu et de façon générale est peu spécialisée. En effet, la économies d'échelle. Deuxièmement, une plus grande efficacité existe en raison de la nature services de traduction rendus à un seul client, le Parlement. Le Bureau réalise ainsi des précédents. Deux facteurs principaux expliquent cette situation. Premièrement, il s'agit de 1995-1996, on constate que le coût du mot est plus bas que celui des exercices financiers en dollars constants, le coût est en baisse constante pour la période visée. En ce qui concerne au moyen des indices de prix mentionnés ci-dessus. En effet, selon les deux indices du coût plus grande efficacité, est corroborée par le coût du mot traduit en dollars constants calculé cents; il est par la suite demeuré inchangé jusqu'en 1994-1995. Cette baisse, qui indique une traduct en dollars courants a baissé de 1991-1992 à 1992-1993, passant de 35,7 cents à 34,1 seulement aux services de traduction en langues officielles au Parlement. Le coût du mot services de traduction du Bureau à tous ces clients alors que celles de 1995-1996 ont trait

Dans le tableau 31, les données de 1991-1992 à 1994-1995 concernent tous les

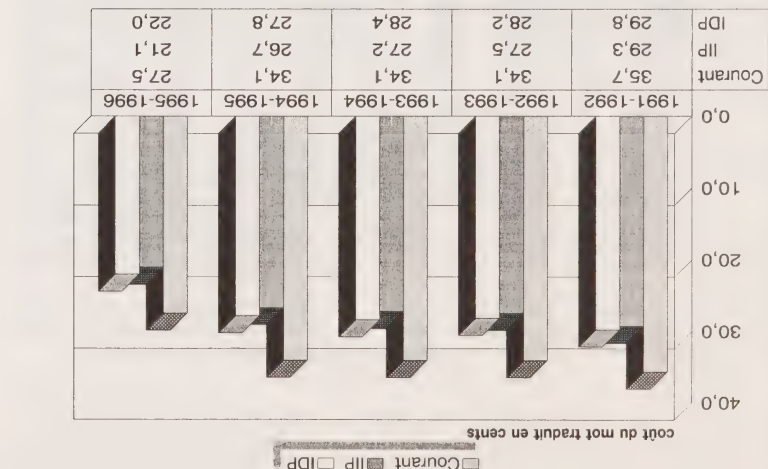
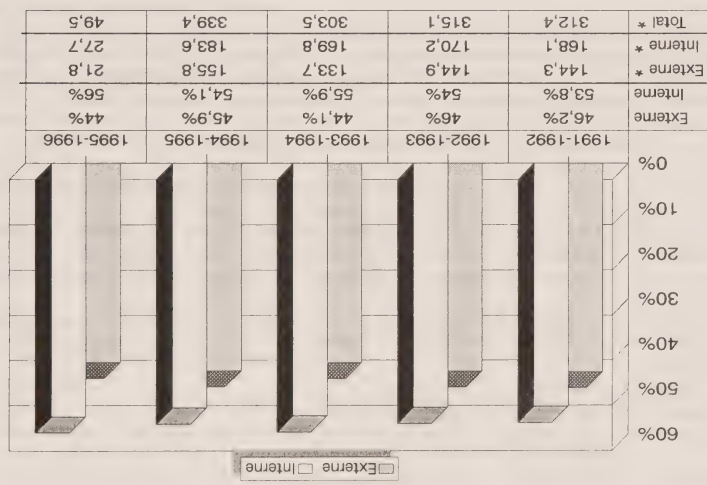


Tableau 31 : Tableau comparatif du coût du mot traduit (dollars courants et dollars constants)

Tableau 30 : Production interne et externe en traduction



Les données de 1995-1996 incluent seulement la traduction pour le Parlement.
* (volume en millions de mots)

Le coût global par mot traduit présenté au tableau 31 est établi en tenant compte des coûts complets, lesquels sont composés des coûts directs et indirects. Ce tableau présente le coût du mot en dollars courants et le coût du mot en dollars constants, ce dernier étant calculé à l'aide de l'indice des dépenses publiques (IDP) et de l'indice implicite des prix (IIP). La Banque du Canada fournit les valeurs de ces indices.

Les mots traduits constituent un des extrants du Bureau de la traduction et contribuent à l'objectif visant à faciliter la communication dans les deux langues officielles.

Tableau 29 : Résultats financiers en 1993-1994

(en milliers de dollars)			
Données			
Budget des dépenses		Écart	
Données réelles	dépenses	brutes	nettes
107 801	115 830	(8 029)	485
5 491	5 976	Moins : Recettes à valoriser sur le crédit	
102 310	109 854	(7 544)	

Explication de l'écart : Dans le tableau 29, l'écart de 7,5 millions de dollars ou de 6,9 % entre les dépenses nettes réelles et les dépenses nettes prévues s'explique principalement par un ralentissement des activités aux Services parlementaires en 1993-1994, une année d'élection.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les prochaines sections décrivent la performance du Bureau de la traduction en 1994-1995, dernier exercice financier au cours duquel tous les services du Bureau de la traduction sont entièrement financés par crédit parlementaire. Ces services sont les suivants : services de traduction et d'interprétation en langues officielles, dans quelque 150 autres langues et dialectes, ainsi qu'en langage gestuel, aux ministères et organismes du gouvernement fédéral, aux services de terminologie aux ministères et organismes du gouvernement fédéral, aux organismes privés et au grand public.

Les données présentées comprennent les prévisions pour les services d'interprétation et de terminologie en 1994-1995 et 1995-1996. Les prévisions pour les services de traduction en 1994-1995 couvrent les services de traduction dans toutes les langues aux ministères et organismes du gouvernement fédéral, y compris au Parlement; les prévisions pour 1995-1996 ne couvrent que les services de traduction en langues officielles au Parlement.

Le niveau total de ressources est relié aux besoins des clients (nombre de mots à être traduits et de jours-interprètes à être fournis par le Bureau de la traduction et par les entrepreneurs en traduction) et aux coûts (coût par mot et coût par jour-interprète).

Opérations de traduction et services d'interprétation

Jusqu'en 1994-1995, le Bureau de la traduction a assuré les services de traduction et d'interprétation au Parlement, aux tribunaux fédéraux et à environ 150 ministères, commissions et organismes fédéraux. Il a offert également des services d'aide à la rédaction et un éventail d'autres services linguistiques. Les Opérations de traduction ont fourni surtout des services dans les deux langues officielles, mais elles ont aussi répondu à la demande dans quelque 150 autres langues et dialectes.

Le tableau 30 fait état du nombre et du pourcentage de mots traduits par le Bureau de la traduction et par les entrepreneurs en traduction du secteur privé. Pour les exercices financiers 1991-1992 à 1993-1994, on présente des données réelles; pour les exercices financiers 1994-1995 et 1995-1996, on présente des prévisions. La production totale a baissé en 1993-1994, une année d'élection. La part confiée aux entrepreneurs se maintient à environ 46 %. Depuis 1991-1992, le Bureau de la traduction facture ses clients pour le dépassement des enveloppes de traduction qui leur sont allouées.

4. Sous-activité du Bureau de la traduction

Objectif

Fournir des services de traduction, d'interprétation et de terminologie afin de permettre la communication dans les deux langues officielles.

Description

Le sous-activité du Bureau de la traduction fournit des services de traduction, d'interprétation et de terminologie.

Sommaire des ressources

Le 1^{er} avril 1995, le Bureau de la traduction deviendra un organisme de service spécial, tel que l'a autorisé le Conseil du Trésor en 1993. Un niveau de ressources de l'ordre de 70,2 millions de dollars a été transféré à d'autres ministères fédéraux lesquels repayeront le Bureau pour les coûts des services de traduction commençant en 1995-1996.

Jusqu'en 1994-1995, le Bureau de la traduction était financé par crédit parlementaire pour tous ses services. Les données présentées pour 1993-1994 et 1994-1995 font état des fonds prévus à cet effet. En ce qui concerne l'exercice financier 1995-1996, le tableau 28 décrit les fonds prévus pour les services suivants seulement : (i) traduction en langues officielles au Parlement et (ii) terminologie et interprétation aux ministères et organismes fédéraux, y compris le Parlement. La nature et le mécanisme de financement des autres services que fournirait le Bureau de la traduction en 1995-1996 devraient être approuvés ultérieurement.

Tableau 28 : Sommaire des ressources

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses		Prévisions	
	1995-1996	1994-1995	1994-1995	
Bureau de la traduction	Dépenses	Recettes	Net	ETP*
	33 774	--	33 774	1 211
Bureau de la traduction	113 656	8 012	105 644	1 214

* Le montant de 1995-1996 pour les ETPs représente la partie financée par crédit pour la sous-activité du Bureau de la traduction (330 ETPs) ainsi que les services pour lesquels le mécanisme de financement demeure à être approuvé (881 ETPs).

Environ 56 % du budget est consacré aux salaires et aux autres dépenses relatives au personnel. Les marchés de services de traduction et d'interprétation représentent 30 % des dépenses prévues.

En 1995-1996, le Ministère a l'intention d'intégrer l'Office des normes générales du Canada avec la Direction générale du service opérationnel au gouvernement et de terminer le statut d'organisme de service spécial de l'Office.

3.

Objectif

Fournir des services d'élaboration de normes et de gestion de la qualité de façon à soutenir les ministères et les organismes gouvernementaux dans l'exécution de leur mandat, et particulièrement le programme d'approvisionnement de TPSCG.

Description

Les services communs qui assurent la fonction d'approvisionnement de la Direction générale des services généraux du Canada (ONGC) fait partie intégrante des éléments de l'élaboration de normes, l'évaluation et la certification de produits et de services de l'assurance de qualité. L'Office est membre du Système des normes nationales du Canada et reçoit du Conseil des normes du Canada l'accreditation qui en fait un organisme d'élaboration de normes, de certification et d'inscription.

Sommaire des ressources

Tableau 27 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)		Office des normes généralistes du Canada	
Budget des dépenses 1995-1996		Dépenses Recettes	
Prévisions 1994-1995		Net	ETP
		5 800	3 689
		2 111	66

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'Office est évalué en fonction des critères suivants :

- éliminer les normes désuètes, en mettre d'autres à jour et en élaborer de nouvelles,
- traiter les nouvelles inscriptions et procéder à des vérifications de surveillance de l'application des normes de qualité ISO 9000;
- traiter les demandes d'achat de publications dans les 24 heures et y répondre dans un délai de 48 heures; et
- veiller à ce que la valeur des créances impayées après plus de 60 jours demeure inférieure à 5 % des recettes de l'ONGC;
- recouvrer les comptes créditeurs dans un délai moyen de 45 jours.

En 1993-1994, la plupart des travaux de l'ONGC se sont rapportés directement au soutien des activités et des programmes gouvernementaux, en particulier en ce qui concerne les approvisionnements. Le Programme d'inscription aux normes ISO 9000, auquel le secteur privé participe, a également contribué indirectement à soutenir les initiatives du gouvernement, en particulier celles qui visent à promouvoir la petite entreprise.

Réalisations en 1993-1994

Satisfaction du client : L'organisme a effectué plusieurs sondages approfondis auprès de ses clients et des personnes concernées par ses services afin de déterminer ce que l'on considérait un pourcentage élevé de satisfaction chez les clients. Les usagers des services de l'organisme apprécient particulièrement la rapidité du service et la facilité d'accès à un personnel de très grande compétence dans les domaines des conseils et de la vérification. La taille de CVC et la gestionnaires ont été des conseils et en les aidant à relever les nouveaux défis qui se posent au sein du secteur public.

Rendement financier : L'élaboration et la mise en oeuvre de nouveaux systèmes, l'imposition de restrictions budgétaires pour l'achat de services de consultation et de vérification et la diminution de la demande à l'égard de certains gammes de produits, sont autant de défis que CVC a dû relever et qui ont entraîné des pertes d'environ 7,5 millions de dollars pour l'organisme au cours de 1993-1994. Cette situation a amené CVC à pratiquer d'importantes réductions dans ses dépenses pendant cette période.

Contribution aux objectifs gouvernementaux : L'organisme continue de prendre les mesures nécessaires pour répondre rapidement aux nouvelles priorités gouvernementales. Pour répondre au désir du gouvernement d'améliorer l'efficacité et l'efficace de la réalisation du programme, CVC a acquis une compétence dans l'utilisation de nouveaux modèles de gestion dans le secteur public et, en particulier, dans la mise sur pied et la gestion de nouvelles structures organisationnelles.

Accès au secteur privé : Au moyen de la sous-traitance, CVC continue à faciliter l'exécution de travaux gouvernementaux par le secteur privé.

2. Sous-activité de Conseils et Vérification Canada

Objectif

Contribuer à l'amélioration des opérations et de la gestion du secteur public en fournissant une gamme de services de conseils, de vérification et de services connexes et ce, d'une manière axée sur les pratiques du secteur privé, tel qu'il est indiqué dans les plans d'entreprise annuels.

Description

Conseils et Vérification Canada (CVC) est exploité en vertu d'un fonds renouvelable et fournit à l'administration fédérale, aux sociétés d'Etat, et à d'autres organismes du secteur public, des services facultatifs et rémunérés à l'acte dans les domaines de la prestation de conseils, de la vérification et de services connexes. Les services de vérification intégrée et les services connexes fournis par CVC touchent les domaines de la vérification des coûts et des contributions, ainsi que les vérifications de conformité et les vérifications internes. L'organisme fournit, sur demande, des services de consultation dans les domaines de la gestion financière, de l'information de gestion, de l'examen de l'évaluation, de nouvelles structures organisationnelles, de l'amélioration du rendement, de la gestion des ressources humaines, de la gestion de projets et de la gestion environnementale. Les services de consultation sont conçus pour satisfaire aux besoins de gestion des ministères qui sont soumis à une restructuration et une rationalisation rapides et qui ont des ressources réduites.

Sommaire des ressources

Tableau 26 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Conseils et Vérification				Canada			
	Dépenses		Recettes		Dépenses		Recettes	
	Net	ETP	Net	ETP	Net	ETP	Net	ETP
Budget des dépenses	1995-1996						Prévisions	
							1994-1995	
							383	

Données sur le rendement et justification des ressources

Conseils et Vérification Canada :

- s'efforce constamment de simplifier ses procédures opérationnelles et financières, ainsi que ses procédures en matière de personnel et d'administration et ce, dans le but d'axer les opérations sur les résultats plutôt que sur les processus; l'organisme insiste également sur la qualité et sur la rapidité du service qui est offert à la clientèle, tout en veillant à créer un milieu de travail productif et satisfaisant pour le personnel;
- applique constamment des procédures de gestion et d'assurance de la qualité de façon à s'assurer que ses services répondent aux besoins en constante évolution des clients;
- examine et rationalise ses opérations et ses services dans le but d'atteindre une efficacité optimale et de rendre l'organisme auto-suffisant sur le plan financier;
- conformément à la restructuration de l'ensemble de l'administration gouvernementale, aux restrictions financières, à l'Examen des programmes et à la gestion des ressources

● les élections fédérales et l'ouverture tardive du Parlement;

● l'érosion générale du marché du GGC en raison de l'optionnalité des services.

Depuis le mois d'août 1994, le Groupe Communication Canada n'oeuvre plus dans le domaine de l'achat de services d'imprimerie et de communications. Ces services ont été transférés à la sous-activité des Relations publiques et des marchés de services d'imprimerie sous l'activité des Services centraux et communs du gouvernement (voir page 4-45). L'organisme a redéfini par la suite ses principales activités de la façon suivante :

- imprimerie;
- services d'édition;
- services de gestion d'information (tels que le babillard électronique du Réseau d'information des cadres supérieurs).

En décembre 1994, un Comité consultatif formé d'individus des secteurs privés et publics a déposé un rapport avec le Ministre des TPSSGC. Le Comité avait reçu la tâche de revoir le Groupe Communication Canada en vue de formuler des recommandations sur l'évolution future de l'OSS. Ces recommandations ont été prises en considération lors de l'exercice ministériel de l'Examen des programmes, ayant comme résultat une recommandation de commercialiser les opérations.

1. Sous activité du Groupe Communication Canada

Objetif

Fournir des services de communications efficaces et efficaces axés sur les pratiques du secteur privé dans les domaines de l'imprimerie, de l'édition et de la gestion de l'information et ce, afin de répondre aux besoins exprimés par les clients et d'atteindre les objectifs de rendement indiqués dans les plans d'entreprise.

Description

Le Groupe Communication Canada (GCC) est exploité en vertu d'un fonds renouvelable et fournit, contre une rémunération à l'acte, des services facultatifs qui comprennent notamment des services d'imprimerie, d'édition et de gestion de l'information permettant de répondre aux besoins de l'administration fédérale. Le GCC fournit également d'autres services qui sont financés au moyen d'un crédit annuel; ces services comprennent, entre autres, les renseignements publics et la fourniture des publications gouvernementales aux bibliothèques. Parmi les services obligatoires dont le GCC continue d'assumer la responsabilité, mentionnons la publication de la Gazette et des Lois, ainsi que l'administration du droit d'auteur de la Couronne.

Sommaire des ressources

Tableau 25 : Justification des ressources de la sous-activité

Budget des dépenses		Prévisions	
1995-1996		1994-1995	
Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes
Net	ETP	Net	ETP
Groupe Communication Canada			
9 154	--	9 532	--
Fonds renouvelable du			
Groupe Communication Canada			
152 129	153 133 (1 004) 1 341	155 664	121 599
Groupe Communication Canada			
152 129	153 133 (1 004) 1 341	155 664	121 599

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement du GCC continue d'être évalué en fonction des ressources financières et humaines consacrées aux opérations, ainsi qu'en fonction des indicateurs de satisfaction de la clientèle indiqués dans le plan d'entreprise de l'OSS.

Réalisations

En 1993-1994, les recettes du GCC ont été inférieures à ce qui avait été prévu et ce, pour les raisons suivantes :

- la diminution des budgets ministériels en ce qui concerne les communications;
- les réorganisations entreprises au sein de l'administration fédérale;

Explication de l'écart : La baisse nette de 108,4 millions de dollars entre les prévisions de 1994-1995 et le Budget des dépenses de 1995-1996 est attribuable aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars	
	● Transfert de ressources du Bureau de la traduction à d'autres ministères du gouvernement (70,2)
	● Groupe Communication Canada : - Dépenses opérationnelles nettes (35,1)
	- Ajustement budgétaire du programme des services aux dépositaires (0,4)
	● Conseils et Vérification Canada — Dépenses opérationnelles nettes (1,1)
	● Bureau de la traduction — Éparques de l'Examen des programmes (0,4)
	● Tous les autres changements (1,2)
	Total (108,4)

C. Organismes de service spéciaux

Objectif

Fournir des services efficaces et efficaces axés sur les pratiques du secteur privé et ce, afin de satisfaire aux besoins des clients.

Description

Cette activité comprend les différents organismes de service spéciaux (OSS) de TPSCG qui offrent, contre une rémunération à l'acte, une vaste gamme de services facultatifs aux ministères et organismes qui en font la demande. Les OSS offrent également certains services obligatoires financés par crédits. Parmi les OSS, nous retrouvons notamment le Groupe Communication Canada, Conseils et Vérification Canada, l'Office des normes générales du Canada et le Bureau de la traduction. Les services offerts par ces organismes comprennent, entre autres, des services d'imprimerie, d'édition ainsi qu'une gamme de services de communications; des services de consultation, de vérification et des services connexes, des services d'élaboration de normes applicables à la gestion de la qualité et des listes d'homologation et de certification des produits; et des services linguistiques.

Tableau 24 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses				Prévisions			
	1995-1996				1994-1995			
	Dépenses	Recettes	Net	ETP	Dépenses	Recettes	Net	ETP
Groupe Communication Canada ¹	9 154	--	9 154	--	9 532	--	9 532	--
Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	152 129	153 133	(1 004)	1 341	155 664	121 599	34 065	1 341
Fonds renouvelable de Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada	53 408	55 604	(2 196)	355	54 039	55 144	(1 105)	383
Office des normes générales du Canada ¹	4 298	2 173	2 125	55	5 800	3 689	2 111	66
Bureau de la traduction ^{1,2}	33 774	--	33 774	1 211	113 656	8 012	105 644	1 214
Total	252 763	210 910	41 853	2 962	338 691	188 444	150 247	3 004

¹ Ceux-ci sont financés par crédits.

² Le montant de 1995-1996 pour les ETPs représente la partie financée par crédit pour la sous-activité du Bureau de la traduction (330 ETPs) ainsi que les services pour lesquels le mécanisme de financement demeure à être approuvé (881 ETPs).

- a dirigé le programme d'accueil des clients et a collaboré aux cérémonies officielles d'ouverture des installations;
- a créé un processus de consultation pour les clients à divers endroits;
- a entrepris des projets de formation pour améliorer la compétence du personnel régional dans les domaines de l'informatique, de la santé et de la sécurité, de la négociation des marchés, du marketing et de la réaffectation des employés excédentaires.

3. Sous-activité du soutien régional

Objectif

Fournir un leadership stratégique, une orientation et un soutien de gestion dans les régions pour assurer la réalisation efficace et efficiente du Programme des approvisionnements et des services (y compris toutes les sous-activités relevant des services communs et centraux), du Programme des biens immobiliers et du Programme des services.

Description

Cette sous-activité comprend les fonctions de direction régionale, de soutien des programmes et d'administration ainsi que les services de soutien intégrés fournis pour appuyer indirectement les fonctions exécutées dans les régions pour réaliser les programmes de TPSSGC énumérés ci-haut. Les services à la direction pour le Ministre et le sous-ministre ainsi que les services juridiques et autres fonctions de soutien intégrés (y compris la vérification, l'évaluation et les communications) sont fournis par l'administration centrale. Les fonctions régionales de direction, de soutien de programmes et d'administration (y compris les services intégrés, les ressources humaines, les communications, etc.) sont assurés par les régions.

Sommaire des ressources

Tableau 23 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses		Prévisions	
	1995-1996	1994-1995	1994-1995	1994-1995
Soutien régional	Dépenses	Recettes	Net	ETP
	88 433	60 645	27 788	1 376
Soutien régional	Dépenses	Recettes	Net	ETP
	32 703	60 614	93 317	1 492

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement est évalué en fonction de la pertinence, du succès et de la rentabilité des programmes ainsi que de la capacité de chaque région à fournir les services à ses clients.

Réalisations

En 1993-1994, la sous-activité du Soutien régional :

- a aidé TPSSGC à répondre aux demandes de renseignements des députés et du Ministère et aux demandes d'accès à l'information;
- a établi des systèmes communs pour les finances et les ressources humaines dans les régions;
- a converti les systèmes utilisés pour assurer le suivi des finances et des ressources humaines de l'ancien ministère des Approvisionnements et des Services à ceux employés par l'ancien ministère des Travaux publics;
- a planifié et mis sur pied les structures organisationnelles et les plans d'action pour intégrer, le 25 juin 1993, les différents éléments de TPSSGC;

En 1993-1994, la Direction générale des ressources humaines :

- a procédé à la rationalisation administrative et au regroupement des opérations nécessaires à la formation de TPSSG;
- a élaboré et a mis en oeuvre des plans de transition pour les ressources humaines dans quatre organismes distincts touchés par le regroupement;
- a étendu les services complets en matière de ressources humaines aux gestionnaires et au personnel de tout le nouveau Ministère;
- a fait en sorte que les spécialistes de la classification reçoivent l'information de gestionnaires responsables et rédigent des descriptions de travail conformément à la Norme générale de classification;
- a paré un colloque sur les carrières destiné aux étudiants autochtones habitant dans un rayon de 400 kilomètres d'Ottawa. Grâce aux efforts conjugués de TPSSG, de 66 ministères et organismes et d'employés autochtones de l'administration fédérale, on a expliqué aux étudiants autochtones qu'ils pouvaient faire carrière dans la fonction publique sans perdre leur identité et leur culture (un voyage empruntant deux itinéraires);
- a mérité la prime d'équité en matière d'emploi accordée par le gouvernement pour souligner les progrès réalisés dans le domaine de l'emploi des autochtones;
- a élaboré une stratégie d'équité en matière d'emploi intitulée «Un employeur de choix» pour le nouveau Ministère;
- a constitué une unité ayant pour mandat de fournir, contre rémunération, une gamme de services facultatifs en matière de personnel aux clients à l'extérieur de TPSSG.

2. Sous-activité des ressources humaines

Objectif

Contribuer à la gestion juste, équitable et transparente des ressources humaines afin que les objectifs globaux du Ministère en matière d'efficience et d'efficacité soient atteints.

Description

Cette sous-activité fournit aux gestionnaires et aux employés des services internes de gestion des ressources humaines; elle offre, contre rémunération, des services facultatifs aux clients externes. L'orientation globale du Ministère en matière de ressources humaines est définie dans le Cadre de gestion des ressources humaines (qui englobe la politique ministérielle en matière de ressources humaines, la prestation des services, le soutien de l'information et l'imputabilité) lequel est intégré aux pratiques de gestion du Ministère. La Direction générale des ressources humaines offre des programmes ayant pour but de motiver les employés et de les aider à s'épanouir; elle propose des orientations stratégiques afin de répondre aux besoins futurs du Ministère.

Sommaire des ressources

Tableau 22 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses				Prévisions			
	1995-1996		1994-1995		1994-1995			
	Recettes	Net	Recettes	Net	Recettes	Net	Recettes	Net
Ressources humaines	22 912	8 468	14 444	379	24 975	9 248	15 727	402

Données sur le rendement et justification des ressources

Pour évaluer le rendement de cette sous-activité, on effectue des vérifications et des évaluations périodiques, ainsi que des études spéciales, et on se fonde sur les critères suivants :

- la prestation de services dans les domaines de la classification, de l'organisation, de la dotation, du réaménagement des effectifs, des relations de travail, de la formation et de l'aide aux employés, de l'affectation et de planification des ressources humaines, de la reconnaissance des employés et des langues officielles aux clients de TPSCG;

- le taux de placement des employés de TPSCG visés par le réaménagement des effectifs;
- la «santé» de l'organisation telle que décrite dans le Bilan social, document produit en 1992-1993 qui énumère les indicateurs faisant partie de l'entente sur les responsabilités et la délégation des pouvoirs en matière de dotation conclue entre le sous-ministre et la Commission canadienne de la fonction publique, et ceux définis dans la cadre de la responsabilisation pour le réaménagement des effectifs.

même que deux fois par année, un document intitulé *Le Fournisseur*, pour informer les entreprises des développements dans le domaine des acquisitions et de la gestion du matériel;

a assuré la gestion des relations avec les médias, y compris la lecture/écoute et l'analyse des médias, le traitement des demandes présentées par les médias et des demandes d'accès à l'information; a préparé près de 200 communiqués de presse pour les clients;

s'est préparée à coordonner les communications de TPSCGC dans le cadre de l'examen des programmes du gouvernement;

a assuré les fonctions de liaison et de soutien parlementaires, y compris le traitement des demandes présentées par les députés, des questions inscrites au Feuilleton et des questions discutées au cours des procédures d'ajournement.

- a commencé à négocier, avec les ministères participants, la prestation de services d'appui! partagés localement à la Place du Portage (neuf projets avaient été réalisés au 1^{er} avril 1994);

- a approuvé et a mis en œuvre des plans de rationalisation administrative pour l'achat et le règlement électroniques et pour le règlement des achats effectués à l'aide de cartes de crédit commerciales;

- a réuni à dix reprises des conseils consultatifs de règlement des différends contractuels pour résoudre des problèmes liés à des marchés de construction et à quatre reprises le conseil de règlement des contrats pour résoudre des différends liés à des marchés d'approvisionnement; a également traité environ 70 demandes de résiliation de contrat pour raisons de commodité;

- a administré et a traité toutes les demandes et plaintes portant sur l'accès à l'information (environ 1 800 demandes), à la Loi sur la protection des renseignements personnels (environ 50 demandes), l'Accord de libre-échange (ALE) et l'ALÉNA (environ 30 plaintes) conformément aux délais fixés par la loi; a traité quelque 450 protocoles d'entente et environ 1 250 dossiers de correspondance ministérielle par mois.

Au cours de 1993-1994, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation :

- a pris les mesures pour appuyer la direction en offrant un service adapté et personnalisé pour conseiller le Ministère sur les façons d'améliorer son rendement d'affaire tout en faisant preuve de prudence et de probité;

- a modifié ses opérations pour être plus attentive aux besoins des ministères et fournir des services à valeur ajoutée élevée avec des ressources limitées;

- a adapté la structure de prestation de service à la structure d'activités du programme du Ministère afin d'accorder la priorité aux clients et d'appuyer le processus décisionnel et de reddition de compte de la direction.

Au cours de 1993-1994, la Direction générale des communications :

- a fourni au ministre et au sous-ministre de TPSCG, les services de rédaction, de révision et de publication, y compris la préparation de 75 discours et d'un bulletin de nouvelles national mensuel;

- a réalisé et a diffusé des outils de communication internes et externes à l'échelle du ministère, par exemple, *Ensemble, Faire affaires avec TPSCG* et *Parlons TRANSITION*;

- a donné des conseils et a assuré le soutien en matière de communications stratégiques pour les principales initiatives, par exemple, l'Équipe de transition de TPSCG, le projet de loi C-52 (portant sur la fusion de Travaux publics Canada, d'Approvisionnement et Services Canada, du Bureau de la traduction et de l'ATG), le projet de lien permanent entre le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard, le Service des invitations ouvertes à soumissionner, les tables rondes du Ministère, le Conseil de règlement des différends contractuels, etc.;

- a publié deux fois par semaine le bulletin *Les affaires du Fédéral* pour informer les médias, les entreprises et le public des possibilités de marchés et de leur attribution, de

• bien-être des employés du Ministère en ce qui a trait à leur milieu de travail;

• production d'états financiers, sans réserve;

• prestation de services financiers adaptés aux besoins; et

• planification et gestion des fonds ministériels.

Réalisations

Au cours de 1993-1994, la Direction générale des services ministériels :

• a créé une structure organisationnelle qui répond aux besoins de ses clients, qui peut s'adapter au changement et qui permet de réaliser des économies quant aux services ministériels; cette structure est l'élément fondamental permettant de réaliser la vision de la Direction générale, soit être un modèle d'entreprise gouvernementale;

• a constitué la Direction du remodelage des procédés administratifs interfonctionnels qui a mené différentes initiatives telles l'autorisation de paiement électronique, le système d'achat et de règlement électronique et le commerce électronique/TEd;

• en collaboration avec les clients de TPSSC, a élaboré et a mis en oeuvre un cadre de prestation de services aux clients qui prévoit la négociation d'ententes de service individuelles avec chaque client;

• a élaboré et a approuvé un document d'orientation sur les services ministériels partagés localement énonçant la vision, la stratégie et le modèle d'entreprise pour ceux-ci et définissant le cadre pour la refonte des produits au cours de 1994-1995;

• a terminé l'étape 1 du Système de règlement électronique des factures de taxi et a réalisé des progrès quant à la nouvelle version d'un logiciel assurant le rapprochement et le paiement entièrement automatisés à TPSSC et dans les entreprises assurant les services de taxi;

• à la suite de l'intégration, a élaboré un cadre de «direction fonctionnelle pour les régions à partir de l'administration centrale» qui a été accepté par toutes les régions; ce cadre sera révisé de façon à définir clairement les rôles et les responsabilités des régions et de l'AC;

• a fusionné les cycles du budget et de la planification opérationnelle dans un cadre de planification ministérielle pour TPSSC qui a récemment été approuvé;

• a conclu des ententes sur la sécurité industrielle qui doivent être signés par les représentants des pays concernés; a négocié un protocole d'entente sur la sécurité industrielle avec le Royaume-Uni; des protocoles semblables sont à être négociés avec la Suisse, les Pays-Bas et l'Australie;

• a discuté avec les États-Unis et le Royaume-Uni la possibilité de constituer un groupe de travail sur la sécurité industrielle pour les pays côtières du Pacifique (ce projet est lié au Partenariat pour la paix de l'OTAN);

• a ouvert des bureaux de sécurité industrielle à Toronto et à Halifax;

1. Sous-activité des services exécutifs et de gestion ministérielle

Objectif

Fournir l'orientation stratégique et un large éventail de services de soutien internes à TPSCG et fournir à la direction ministérielle de l'information et des conseils au sujet des systèmes de contrôle de gestion et d'évaluation du rendement.

Description

La sous-activité des services exécutifs et de gestion ministérielle fournit au Ministère des services dans les domaines suivantes : contrôle et gestion financière, communications, vérification et évaluation, services juridiques, politique et planification ministérielles, administration (y compris les renseignements détenus et les bibliothèques, la santé et la sécurité, la gestion du matériel, les bureaux régionaux ministériels et administratifs), processus et systèmes de gestion (y compris l'exploitation des systèmes ministériels, le perfectionnement et la formation, le remodelage des procédés administratifs interfonctionnels, la mise en oeuvre des principaux systèmes financiers et les services d'appui partagés localement), sécurité industrielle et ministérielle, publicité et sondage, service de secrétariat du ministère et de la direction, résolution des différends contractuels.

Sommaire des ressources

Tableau 21 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1995-1996			Prévisions 1994-1995		
	Depenses	Recettes	Net	Depenses	Recettes	Net
Services exécutifs et de gestion ministérielle	74 080	40 207	33 873	91 965	42 843	49 122
			983			1 038

Données sur le rendement et justification des ressources

Pour évaluer le rendement, on se fonde sur les points suivants :

- efficacité de la gestion ministérielle (on détermine si les services offerts à TPSCG par le Programme des approvisionnements et des services sont, dans l'ensemble, pertinents, efficaces et rentables);
- capacité de fournir au ministre, au sous-ministre et aux hauts fonctionnaires, au moment opportun, un soutien et des conseils appropriés sur les questions ministérielles;
- administration en temps opportun de biens et de services permettant d'assurer le soutien des programmes ministériels;
- fourniture de services centraux et de services communs efficaces dans chaque région;

Hausse (baisse) en millions de dollars	(4,2)	Gel des augmentations salariales pour le ministère
	Transfert de ressources du Bureau de la traduction	3,2
	Transfert net du Programme des services	1,0
	Santé et sécurité	1,0
	Tous les autres changements	3,3
	Total	(21,4)

B. Activité de la gestion ministérielle

Objectif

Fournir à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada une vaste gamme de services de soutien et de services de soutien à la gestion.

Description

Cette activité comprend les sous-activités suivantes : Services exécutifs et de gestion ministérielle, Ressources humaines et Soutien régional. Elle comprend les bureaux du Ministre et du Sous-ministre, les finances, les communications, le secteur de la mise en oeuvre, la vérification et l'évaluation, les ressources humaines, le logement, les immobilisations, la gestion du matériel, la sécurité, le règlement des différends contractuels, les politiques et la planification ministérielles, la recherche sur l'opinion publique et les services juridiques, ainsi que les fonctions de la Secrétaire générale et des Préparatifs d'urgence.

Sommaire des ressources

Les ressources nécessaires pour exécuter les activités de gestion intégrée devraient éventuellement représenter 15 % des ressources totales du Ministère. La figure 20 indique les ressources financières et les ETP par sous-activité pour 1995-1996.

Tableau 20 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses			Prévisions		
	1995-1996			1994-1995		
	Net	Recettes	ETP	Net	Recettes	ETP
Gestion ministérielle						
Services exécutifs et de gestion	74 080	40 207	33 873	91 965	42 843	49 122
Ressources humaines	22 912	8 468	14 444	24 975	9 248	15 727
Soutien régional	88 433	60 645	27 788	93 317	60 614	32 703
Total	185 425	109 320	76 105	210 257	112 705	97 552

Explication de l'écart : Le Budget des dépenses de 1995-1996 est inférieur de 21,4 millions de dollars aux prévisions de 1994-1995. L'écart est attribuable aux facteurs suivants :

● Éparques de l'Examen des programmes (12,8)

● Réductions budgétaires imposées en avril et décembre 1993 (8,4)

● Prime reliée au budget de fonctionnement (4,5)

Système ministériel de gestion du personnel (SMGP) : On continue d'assurer provisoirement le soutien du système pour les ministères clients. Toutefois, on s'attend à ce que la plupart des ressources soient consacrées au soutien du Système d'information de gestion des ressources humaines adopté par les services du personnel.

Système ministériel financier commun : Ce système fait partie de la Stratégie d'information financière; un projet pilote est en cours.

Commande téléphonique : Il s'agit d'un système de commande par téléphone à clavier ne présentant aucune difficulté technique qui permet d'utiliser l'un des catalogues indiqués. Actuellement, 900 utilisateurs de 50 ministères et organismes font appel à ce système.

Commande par OP : Il s'agit d'un système utilisant une technologie simple; il permet de faire des commandes par l'intermédiaire d'un modem et d'en vérifier l'état. Un plan est en préparation pour installer ce système dans les ministères clients.

Carte savante : La carte savante ressemble à une carte de crédit, mais elle contient une puce informatique de sécurité sur laquelle est mémorisée l'information; elle permet d'effectuer directement des transactions pour le gouvernement. Toutes les données liées aux transactions sont mémorisées dans un ordinateur éloigné et transmises aux agents comptables chez les clients.

Point de vente générique : Ce logiciel de vente au détail standard exploite les technologies du lecteur de codes à barres, du mini-clavier d'identification personnelle et du balayage de carte pour saisir les données de transactions à tous les points de vente gouvernementaux. Cette application a été mise à l'essai et vérifiée; sa mise en oeuvre est en cours dans les centres de services d'appui partagés localement au MDN, à TPSGC et au Conseil du Trésor, tant à l'administration centrale que dans les régions.

Système expert pour les voyages : Ce système électronique d'autorisation et de demande de remboursement de frais de voyage a été conçu pour codifier et informatiser la Directive du Conseil du Trésor sur les déplacements afin que toutes les demandes à cet égard puissent être traitées sans imprimés en répondant aux questions posées par le système. La version 3 du logiciel est à l'essai dans 15 ministères.

8. Sous-activité des autres services centraux du gouvernement

Objectif

Fournir, contre rémunération, des services centraux à d'autres ministères et organismes fédéraux.

Description

Cette sous-activité consiste à fournir, contre rémunération, à d'autres ministères et organismes une vaste gamme de services généraux destinés à soutenir les initiatives gouvernementales. Parmi les services offerts, mentionnons les services de sécurité industrielle et ministérielle, les systèmes de gestion, les systèmes financiers et de personnel, la restructuration de l'administration et le commerce électronique. Cette sous-activité offre aussi des services de soutien aux bureaux ministériels situés dans les régions.

Sommaire des ressources

Tableau 18 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses		Prévisions	
	1995-1996	Net	1994-1995	Net
Autres services centraux du gouvernement	10 854	5 309	5 545	205
Tableau 19 : Résumé du volume des affaires				

Budget des dépenses	Données réelles	1995-1996	
		Prévisions	1994-1995
Nombre de ministères et d'organismes recevant des rapports du Système de rapports ministériels	108	108	107
Nombre de clients du FINCON/SFMC	21	20	26
Nombre de clients du COMPFIN	22	22	21
Nombre de clients du SMGP	18	22	25

Données sur le rendement et justification des ressources

Pour évaluer le rendement de cette sous-activité, on effectue des vérifications et des évaluations périodiques ainsi que des études spéciales, et on vérifie si les services sont offerts dans les délais prescrits et conformément aux protocoles d'entente et aux niveaux de service convenus. On se fonde également sur les observations obtenues des clients grâce à une liaison constante.

Réalisations

Système ministériel de gestion du personnel (SMGP) : On continue d'assurer provisoirement le soutien du système pour les ministères clients. Toutefois, on s'attend à ce que la plupart

l'interconnexion entre le réseau gouvernemental et CA*Net, le pivot au Canada du réseau international Internet qui assurera des voies de communication avec plus de 40 000 réseaux dans le monde. Cette connexion peut être faite du point de vue technique parce que le REG est compatible avec le protocole Internet et le protocole de contrôle de transmission d'Internet et est conforme aux normes d'interconnexion des systèmes ouverts. Le réseau sera relié sous peu au Réseau de la Communauté européenne, EuropaNet.

Pour satisfaire aux exigences d'interconnexion du nouvel environnement client-serveur, le Service gouvernemental d'interconnexion de réseaux (SGIR) mis en service l'année dernière, permet de relier des réseaux locaux ministériels. Ce service facilite la transmission des données entre des systèmes différents et permet la conversion de diverses applications « maison ».

Projet de regroupement des centres d'impression : Dans le but de promouvoir le partage entre les nombreux ministères, des biens des centres de données, les SGTI ont conclu des ententes avec plusieurs ministères et organismes (par exemple, MAIRC, ACDI, DRH, Patrimoine Canada, Citoyenneté et Immigration, Transports Canada). Les SGTI fournissent à ces ministères et organismes des services de centre de données et des services opérationnels, soit à partir d'installations appartenant à l'Etat, soit dans le cadre de marchés attribués au secteur privé. Le regroupement des centres de données de Transports Canada a été le plus complexe à ce jour et a entraîné la réduction des frais de fonctionnement grâce à une meilleure utilisation de l'ordinateur central du ministère, à l'accès à des technologies plus récentes et à un plus grand éventail de logiciels.

Les ententes visaient à concevoir et proposer des services communs dans différents domaines, dont la sauvegarde et la récupération des données réparties, l'archivage hors site des données, les services de reprise en cas de sinistre et les services d'administration de réseaux locaux.

Institut des informaticiens du gouvernement : L'institut a été créé en réaction au grave problème lié au fait que bon nombre des informaticiens du gouvernement n'ont plus des connaissances à jour. Grâce à des cours personnalisés reconnus par les universités, les informaticiens du gouvernement peuvent acquérir des connaissances et des compétences de pointe sur les plans technique, professionnel et commercial. Il appartient à l'Université d'Ottawa et aux universités partenaires d'élaborer, de donner et de reconnaître les cours offerts par l'institut. Le programme d'études de l'institut est établi et supervisé par les conseils du programme d'études, sous la supervision d'un conseil consultatif. Le conseil consultatif et les conseils du programme d'études sont formés de représentants du gouvernement, de l'industrie et des universités. L'institut est financé par le Comité consultatif de perfectionnement des ressources humaines du Conseil du Trésor, par TPSGC et par les nombreux ministères qui inscrivent des employés aux cours donnés par l'institut.

En 1993-1994, le financement du Conseil du Trésor a été approuvé pour la préparation d'un programme d'études élargi de 13 cours. Plus de 900 employés de TPSGC se sont inscrits aux cours donnés à Ryerson, à l'Université d'Ottawa, à l'Université Western Ontario et ailleurs. En outre, 188 employés ont participé au Programme d'orientation de carrières.

Les prix proposés dans la soumission qui sera retenue seront valables pendant deux ans. Les fournisseurs devront assurer la formation et l'installation, de même que fournir une garantie prolongée et de l'information sur support électronique aux fins du contrôle d'inventaire simplifié. Cette initiative permettra de réaliser des économies de 30% par rapport aux coûts de location des téléphones.

Service gouvernemental d'acheminement de messagerie (SGAM) : Le Service gouvernemental de traitement des messages est le moyen choisi pour améliorer les communications électroniques entre les ministères et au sein de ceux-ci. Ce service qui est offert à l'échelle de l'administration fédérale, est un outil standardisé qui assure l'acheminement des messages envoyés par des systèmes de courrier électronique différents. L'accueil de ce service a été très positif. Mis en service en mai 1993, il acheminait chaque mois près de 200 000 messages en mars 1994.

Le service est efficace parce qu'il peut :

- traiter le courrier électronique, les documents sur traitement de texte et les dossiers informatisés de façon directe pour les utilisateurs;
- accepter les caractères français;
- communiquer avec le Service de messagerie électronique et de transfert de documents (GEMDES) et le Réseau d'information des cadres supérieurs (RICS);
- traiter, par voie électronique, les activités commerciales entre les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux et les entreprises du secteur privé;
- conserver l'information et en permettre la consultation par l'intermédiaire d'un répertoire de messages;
- offrir des taux d'utilisation largement inférieurs à ceux des services comparables proposés dans le secteur privé.

Service de vidéoconférence gouvernemental (SVG) : En 1993-1994, au cours de sa première année complète d'exploitation, le service a permis de réunir des personnes situées partout au Canada au cours de plus de 14 400 heures d'utilisation. Des ententes avec plusieurs fournisseurs de service de vidéoconférence du secteur privé ont assuré une grande souplesse au moment de l'achat et ont permis aux clients de réaliser des économies de 30 à 50% par rapport aux tarifs commerciaux pour des services comparables. Dans le but d'améliorer ses produits, l'ancienne ATG a examiné plusieurs moyens afin de rehausser les services du SVG. À ce titre, elle a mené un projet pilote pour déterminer la viabilité et les avantages des systèmes portatifs de vidéoconférence. Récemment, les SGTI et les Directions générales des biens immobiliers et des services de l'immobilier de TPSGC ont opté pour un service de vidéoconférence partagé payé par l'utilisateur, le Videocom.

Infrastructure gouvernementale des télécommunications : L'une des principales réalisations du Programme d'architecture des télécommunications du gouvernement est le Réseau d'entreprise du gouvernement (REG), qui est le pendant de l'autoroute électronique au sein de l'administration fédérale. Les SGTI sont à connecter le REG aux réseaux extérieurs au fur et à mesure des besoins. Le REG est déjà relié à sept réseaux extérieurs à valeur ajoutée aux institutions bancaires et à d'autres entreprises. Une entente a été conclue au sujet de

4-54 (Programme des approvisionnements et des services)

- mettre en œuvre un programme de communication pour les clients;
- assurer une forte présence dans les régions;
- élaborer des plans d'entreprise pour les services commerciaux existants et à venir;
- définir un objectif et un plan de comptabilité des recettes.

Réalisations

En 1993-1994, les SGT ont réalisé les importantes améliorations suivantes aux services de télécommunications gouvernementales :

Service téléphonique cellulaire : En 1993-1994, l'ancienne Agence des télécommunications gouvernementales (ATG) a réussi à négocier une baisse d'environ 30 % du tarif d'utilisation à la minute des services de téléphonie cellulaire avec les deux principaux télécommunicateurs de ce domaine. En outre, les utilisateurs de l'administration fédérale bénéficient de nombreux services gratuits ou à rabais pour lesquels les autres clients doivent payer. Un rabais accordé en fonction du volume de facturation et pouvant aller jusqu'à 8 % a également été négocié par l'Agence pour les appels interurbains effectués avec un téléphone cellulaire.

Service gouvernemental d'appels interurbains (SGAI) : Pendant l'année, l'ancienne Agence des télécommunications gouvernementales a négocié des rabais pour ses clients de sorte que le tarif moyen à la minute du SGAi est passé de 23 à 19 cents. Le Service gouvernemental d'appels outre-mer (SGAO) en réseau, auquel était reliées la région d'Ottawa-Hull et certaines parties du Québec, a été étendu à tout le Canada, à l'exception du Manitoba et de la Saskatchewan. Les clients du SGAi peuvent ainsi téléphoner outre-mer à moindre frais. L'accès hors-réseau au SGAi, à l'aide de la carte d'appel Télécanda, a également été étendu afin d'accorder des rabais pour les appels outre-mer effectués par l'intermédiaire du SGAO.

Certains clients sont situés dans des régions qui ne sont pas desservies par le SGAi. Pour leur offrir le meilleur tarif possible, des rabais ont été négociés avec les deux principales entreprises d'interurbains.

Pendant l'année, l'ancienne ATG a continué d'améliorer ses systèmes de facturation. Le nouveau Système de données de facturation électronique offre une fonction sur place qui permet aux clients de consulter électroniquement les factures et de les exporter dans des bases de données structurées. Le module de service du SGAi permet également à ceux-ci de télécharger les rapports de gestion de télécommunications aux fins d'analyse.

Projet d'achat de téléphones : Pour réaliser des économies pour ses clients, l'ancienne ATG a fait une demande de propositions (DP) pour des appareils de téléphone. Auparavant, la plupart des ministères louaient leurs téléphones. L'ATG était convaincue qu'en regroupant les besoins de l'ensemble du gouvernement, ce pouvoir d'achat permettrait aux ministères d'acheter des téléphones à un coût largement inférieur à celui de la location. Une équipe de projet conjointe a travaillé pendant une grande partie de 1993 pour élaborer une DP détaillée; celle-ci portait tant sur la capacité d'adaptation au système le plus récent d'interface des signaux analogiques-numériques que sur la conformité aux normes de qualité de l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

- réaffectation des ressources aux produits et aux services offrant une valeur tangible aux clients et générant des recettes;
 - rationalisation de l'architecture et de l'infrastructure en vue d'assurer le soutien des gammes de produits et de services;
 - amélioration des processus et des opérations internes.
- Les SGTI se sont engagés à :
- continuer de fournir des services de télécommunications et d'informatique aux clients internes (TPSGC) et externes; à cette fin, ils prévoient :
 - maintenir ou augmenter les niveaux de service selon les engagements formulés dans les plans d'entreprise ou les plans opérationnels, les accords sur les niveaux de service, les protocoles d'entente et toute autre entente conclue avec les clients;
 - respecter les engagements négociés avec TPSGC en ce qui a trait aux différentes étapes de réalisation des grands projets de systèmes et des applications à l'échelle de l'administration fédérale;
 - mettre en place l'infrastructure informatique requise pour soutenir les services centraux et les services communs;
 - planifier, concevoir et élaborer une architecture de pointe pour le réseau gouvernemental de télécommunications et collaborer à l'élaboration d'une architecture et d'une infrastructure ouvertes, fondées sur des normes, pour toute l'administration fédérale;
 - fournir aux ministères et aux organismes fédéraux un portefeuille complet de produits et de services communs et personnalisés dans le domaine des télécommunications et dans celui de la gestion et de la technologie de l'information;
 - assurer la formation dans le domaine de la GI/IT afin de relever le niveau de compétence du personnel des SGTI;
 - rationaliser les fonctions et activités qui font double emploi, en réponse aux engagements pris suite à l'examen opérationnel et dans le cadre des activités de planification et de mise en oeuvre des SGTI;
 - élaborer et mettre en oeuvre un Plan d'entreprise stratégique visant à :
 - rationaliser le portefeuille des produits des SGTI;
 - améliorer la satisfaction des clients;
 - créer une culture entrepreneuriale axée sur les clients;
 - accroître la part du marché des SGTI au sein de l'administration fédérale;
 - regrouper onze centres régionaux d'impression de chèques en quatre sites;

7. Sous-activité des services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique

Objectif

Fournir des services communs de gestion et de technologie de l'information (GI/IT) afin de faciliter l'accès à l'information à toute l'administration fédérale et à ses clients, en plus de fournir ces services à TPSCG.

Description

La sous-activité des services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI) fournit les services suivants :

- élaborer l'architecture de télécommunications à l'échelle gouvernementale et définir les besoins d'interface avec les architectures ministérielles;
- planifier et gérer l'infrastructure commune des télécommunications gouvernementales et coordonner l'utilisation des installations et des services de télécommunications partagés;
- planifier et aménager une infrastructure informatique pour assurer le soutien des services centraux (p. ex., Receveur général) et des services communs (p. ex., approvisionnement, gestion immobilière);
- fournir les applications de gestion, les services de traitement et autres services informatiques à TPSCG et aux autres ministères et organismes.

Sommaire des ressources

Tableau 17 : Justification des ressources de la sous-activité

Budget des dépenses 1995-1996		Prévisions 1994-1995	
Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes
Net	ETP	Net	ETP
Services			
gouvernementaux de			
télécommunications et			
d'information			
89 725	--	87 741	--
333 741	335 529	310 960	306 576
(1 788)	(1 788)	4 384	1 082
1 030	--	87 741	--
Fonds renouvelable			

Données sur le rendement et justification des ressources

Pour évaluer le rendement, on effectue des vérifications et des évaluations périodiques ainsi que des études spéciales et on se fonde sur les critères suivants :

• élaboration et mise en oeuvre efficace de projets, conformément aux orientations stratégiques énoncées dans le Plan d'entreprise des Services gouvernementaux de télécommunications et d'information de 1995-1996, dans le Plan de gestion de l'information de TPSCG de 1995-1996 et dans le Plan stratégique sur la technologie de l'information de TPSCG;

L'AAS prendra fin en 1995-1996. Cependant, TPSCGC continuera de répondre aux besoins des ministères clients en recourant à divers processus d'approvisionnement.

Objectif

Fournir au gouvernement fédéral une méthode d'approvisionnement efficiente et efficace pour une vaste gamme d'articles courants.

Description

L'approvisionnement en articles stockés (AAS) permet aux ministères, aux organismes gouvernementaux et aux clients approuvés d'avoir accès dans de brefs délais à plus de 7 000 produits commerciaux et articles propres au gouvernement fédéral, commandes couramment. Ceux-ci comprennent des fournitures de bureau, des meubles, des formulaires et autres articles de papeterie, des articles de sécurité spéciaux, des produits d'emballage, ainsi que des fournitures médicales et des produits pharmaceutiques. Les biens sont distribués par trois centres de distribution. En outre, AAS offre un service d'entreposage de biens appartenant à d'autres ministères dans différentes régions au Canada.

Sommaire des ressources

Tableau 16 : Justification des ressources de la sous-activité

Budget des dépenses 1996-1996	Prévisions 1994-1995		Dépenses Recettes		Net		Dépenses Recettes		Net		ETP	
	(en milliers de dollars)		ETP		ETP		ETP		ETP		ETP	
Approvisionnement en articles stockés	--	--	--	--	--	--	102 787	101 477	1 310	285		

Données sur le rendement et justification des ressources

En vue d'évaluer son rendement, la sous-activité a établi la norme suivante : 90,8 % des commandes d'AAS doivent être remplies sans qu'il n'y ait aucun retardé de commandes. En 1993-1994, en moyenne, 97,8 % des articles stockés dans les magasins libre-service étaient à la disposition des clients en tout temps.

En 1993-1994, le total des ventes des articles stockés a atteint 100,5 millions de dollars comparativement à 104,6 millions de dollars au cours de l'exercice précédent. Cette diminution s'explique par le programme d'austérité imposé dans toute l'administration fédérale. Au cours de cette période, la marge brute de 29,6 millions de dollars a été de 2,8 millions de dollars inférieure à celle de l'exercice précédent. Cette baisse est attribuable au volume inférieur des transactions et à une marge brute inférieure pour les articles livrés directement. À compter du 1^{er} avril 1993, le système d'AAS a commencé à utiliser un nouveau système de gestion d'inventaire dans les trois principaux centres de distribution qui desservent environ 85 % de tous les clients. En février 1994, tous les magasins libre-service du système d'AAS utilisaient le nouveau système. Bien que l'on ait éprouvé des difficultés de démarrage normales, le système est demeuré opérationnel.

En 1993-1994, l'utilisation d'ententes de distribution à long terme a permis de fournir aux clients de l'AAS une large gamme de produits à des prix très concurrentiels. Ces ententes ont permis à l'AAS de mieux répondre aux attentes des clients.

Réalisations

Au cours de l'exercice de 1993-1994, la sous-activité a effectué des ventes s'élevant à 69,1 millions de dollars, soit une augmentation de 112% par rapport à l'année précédente. Elle a remis 53,4 millions de dollars aux clients par rapport à 21,4 millions en 1992-1993. De même, elle a reçu 23 818 rapports de biens excédentaires, effectué 4 712 ventes et établi 14 692 actes de vente (sans compter les milliers de reçus émis pour des ventes au comptant sans livraison).

Elle a poursuivi la mise en oeuvre du programme amélioré Épargne-papier qui comprend le ramassage hebdomadaire du papier recyclable contenu dans les papiers bleus. Ce programme est maintenant en vigueur dans 200 immeubles et vise 100 000 postes de travail.

En 1993-1994, le programme des remises d'encouragement a été remplacé par une méthode de dépôt direct permettant de virer les recettes au crédit du Trésor. Depuis le 1^{er} avril 1993, toutes les recettes nettes sont remises aux ministères par un «règlement interministériel» et versées directement dans un compte ministériel faisant partie du Trésor.

5. Sous-activité de la distribution des biens de la Couronne

Objectif

Exploiter une sous-activité financièrement autonome permettant d'aliéner des biens excédentaires du gouvernement fédéral et de fournir un service de qualité aux clients tout en obtenant la meilleure valeur possible pour l'État.

Description

La sous-activité de la distribution des biens de la Couronne (DBC) fournit des services d'aliénation des biens pour tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral. Ce service est actuellement obligatoire conformément à la politique sur les services communs du Conseil du Trésor. Cependant, des modifications apportées aux textes législatifs, y compris des modifications à la Loi sur les biens de surplus de la Couronne permettront éventuellement le recours facultatif à ces services (prévu pour 1995). Les méthodes d'aliénation comprennent la vente, la cession, la vente avec reprise, les dons, la location, le prêt et la mise au rebut. Les ministères clients reçoivent 100 % des recettes nettes de la vente des biens excédentaires (recettes brutes moins les frais directs de vente et les commissions), à l'exception des biens saisis.

Sommaire des ressources

Tableau 15 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses			Prévisions		
	1995-1996			1994-1995		
	Dépenses	Recettes	Net	Dépenses	Recettes	Net
Distribution des biens de la Couronne	9 475	9 382	93	76	10 100	10 100
					--	90

Données sur le rendement et justification des ressources

Il est important pour les clients du Programme que l'on améliore la rapidité d'exécution des services de DBC. Les normes de rendement suivantes ont été établies :

- dans un délai d'une semaine suivant la réception de la demande, le CDBC effectue le ramassage des biens excédentaires chez le client;
- dans un délai d'une semaine suivant la réception de la demande, le CDBC prépare une stratégie d'aliénation dans le cas de projets spéciaux;
- dans un délai d'un mois suivant la réception de la demande, le CDBC met les biens excédentaires en vente.

acheminées par télécopieur ou par moyen électronique. Les normes de rapidité d'intervention portent sur le délai de rappel et la disponibilité de ressources de remplacement. Des indicateurs de fiabilité définissent les pourcentages prévus de projets qui doivent être terminés à temps et dans les limites budgétaires. Les produits et le matériel de communication fournis sont vérifiés pour s'assurer qu'ils satisfont aux normes de l'industrie.

Réalisations

En 1994-1995, cette sous-activité a été créée à partir d'éléments reliés du Groupe Communication Canada.

Objectif

Fournir les services communs nécessaires au soutien des activités ou des programmes de communication assurés par les clients (y compris l'achat de produits imprimés et des services connexes) de façon efficace et efficiente, à la satisfaction des clients et en conformité avec les objectifs nationaux; trouver des moyens pour réaliser des économies dans le domaine des communications gouvernementales grâce à l'échange d'information et aux services partagés.

Description

La sous-activité des relations publiques et des marchés de services d'imprimerie fournit des services de communication, d'imprimerie et de définition des besoins à tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral. Elle offre ces services dans les domaines suivants : recherche et planification des communications, création, expositions, conférences, réalisation de films et de vidéocassettes, photographie, imagerie électronique et services professionnels connexes. Tous ces services sont adaptés aux besoins des clients et peuvent inclure des services de gestion de projet et de consultation ainsi que l'achat et le paiement.

Sommaire des ressources

Tableau 13 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses			Prévisions		
	1995-1996			1994-1995		
	Net	Recettes	ETP	Net	Recettes	ETP
Relations publiques et marchés de services	131 783	131 809	(26)	130 562	131 632	(1 070)
d'imprimerie	210			210		

Tableau 14 : Sommaire du volume des affaires

(en millions de dollars)	Budget des dépenses			Prévisions		
	1995-1996			1994-1995		
	Net	Recettes	ETP	Net	Recettes	ETP
Valeur des contrats	258,0			258,0		

* Les propositions de services de cette sous-activité ont été modifiées après le départ du service du Groupe Communication Canada en 1994-1995. L'information financière et les données sur le volume d'affaires pour l'exercice 1993-1994 sont actuellement à l'étude.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les indicateurs de rendement quant aux délais d'exécution, à l'accessibilité, à la rapidité d'intervention et à la fiabilité sont évalués à l'aide des normes fixées pour la sous-activité. Les services techniques et de gestion de projet sont exécutés conformément aux ententes avec les clients et les marchés selon les échéances négociées. Les normes d'accessibilité s'appliquent au personnel responsable de la prestation des services et de la réception et aux messages

- **le projet de modernisation des radars**, qui vise à remplacer et à moderniser tous les systèmes de radar primaires et secondaires, utilisés pour assurer le contrôle de la circulation aérienne en route et aux aéroports;

- **l'Automatisation du système canadien de la circulation aérienne** qui est un projet d'une durée de six ans évalué à 465,6 millions de dollars. Il prévoit l'approvisionnement, la conception, l'intégration, l'installation et l'essai d'un système moderne et automatisé de la circulation aérienne dans sept centres de contrôle et dans environ 70 tours de contrôle au Canada;
- **le projet de systèmes d'atterrissage à micro-ondes** qui vise à fournir aux aéroports canadiens des systèmes d'atterrissage à micro-ondes (deux de ces systèmes sont actuellement utilisés à l'aéroport Toronto Island Airport); la phase I de ce projet devrait coûter plus de 100 millions de dollars.

Projet de la station spatiale : Ce projet de l'Agence spatiale canadienne est mené en collaboration avec la National Aeronautics and Space Administration (NASA) des États-Unis et d'autres partenaires en vue de concevoir et d'exploiter une station spatiale internationale. Le Canada fournit un système destiné au centre d'entretien mobile et est à concevoir un télémanipulateur spécial. Le projet comprend également la réalisation d'expériences à bord de la station spatiale dans le cadre du Programme d'élargissement de la clientèle et du Programme de développement de technologies stratégiques en automatisation et en robotique. Le valeur globale du projet est de 1,185 milliard de dollars; il a permis de créer ou de maintenir quelques 800 emplois au Canada.

RADARSAT : Ce projet international d'une durée prévue de 10 ans est dirigé par le Canada; il a pour but de concevoir, de mettre au point et d'exploiter le premier satellite d'observation de la terre. La Société SPAR Aérospatiale Limitée, de Ste-Anne-de-Bellevue, au Québec, travaille à l'élaboration d'un satellite de télédétection comprenant un élément à terre et un élément spatial pour le compte de l'Agence spatiale canadienne. Le coût total du projet principal et procèdera à l'intégration et à l'essai du satellite. Les systèmes de l'engin spatial et de contrôle de mission devraient être livrés à la fin de 1994. Le marché initial RADARSAT prévoyait l'utilisation de 1 285 équivalents temps plein pendant la durée du contrat; à la suite d'une modification récente, on a ajouté 369 équivalents temps plein.

Projet de remaniement des prestations de pensions : Ce projet a trait à la planification, à la définition, l'élaboration et la mise en oeuvre d'un nouveau réseau de paiements de prestations aux bénéficiaires pour le ministère des Anciens combattants. (La phase de définition du projet a été approuvée par le Conseil du Trésor en janvier 1995). On ne connaît pas encore le coût estimatif du projet.

Des avis de résiliation pour le projet **EH-101** ont été envoyés le 5 novembre 1993 aux entrepreneurs principaux EH Industries Ltd. et Unisys GSG Canada Inc. Par conséquent, les économies de 395 millions de dollars ont pu être réalisées en 1994-1995. Toutes les réclamations sont traitées sur réception. À ce jour, Unisys GSG et EH Industries ont reçu 235 millions de dollars en paiement du travail exécuté pendant la durée du contrat et des coûts subséquents à la résiliation du marché.

Grands projets de l'Etat : Nous présentons ci-dessous les principaux éléments de certains des grands projets de l'Etat actuellement en cours :

Programme de la Frégate canadienne de patrouille (FCP) : Ce programme est évalué à plus de 6 milliards de dollars et comprend la conception, la construction et la livraison de 12 frégates de patrouille à la marine canadienne. L'entrepreneur principal est la Saint John Shipbuilding Ltd. L'entreprise Unisys GSC Canada de Montréal exécuta en sous-traitance les systèmes de combat. La première frégate, NCSM Halifax, a été livrée à la marine au mois de juin 1991. Neuf autres frégates ont été livrées depuis et cinq d'entre elles sont opérationnelles. Un nombre total de 2 696 travailleurs sont employés par SJSI et par Unisys dans le cadre du projet de la FCP.

Projet de modernisation des navires de la classe Tribal (PRMCT) : Ce projet de 1,5 milliard de dollars vise à moderniser les systèmes de propulsion et les systèmes auxiliaires de quatre destroyers de classe DDH-280 et à doter ceux-ci de systèmes d'armes modernes. Le marché a été attribué à Litton Systems Canada Ltd., de Toronto, en mai 1986. MIL Davie Inc., de Lauzon (Québec), a été choisie pour effectuer en sous-traitance le travail en chantier naval. Après la renégociation du marché principal à l'été de 1991, l'Etat est devenu l'entrepreneur principal avec quatre sous-traitants principaux : Litton Systems, MIL Davie Inc., MIL Systems Engineering Inc. et Pratt & Whitney Canada. Des retombées industrielles de 150 millions de dollars s'ajouteront à celles prévues à l'origine pour ce projet. L'acceptation finale de tous les navires est prévue pour décembre 1995.

Hélicoptère utilitaire de transport tactique polyvalent des Forces canadiennes (HUTTC) : Il s'agit d'un besoin du ministère de la Défense nationale concernant l'acquisition de 100 hélicoptères d'une valeur de 754,1 millions de dollars. L'entrepreneur principal, Textron Canada Ltd., une division de Bell Helicopter Textron fait affaire avec deux sous-traitants principaux - la Compagnie Marconi Canada et CAE Limited. Le projet HUTTC, désigné par l'appellation CH 146, vise le remplacement de trois modèles vieillissants, soit le CH 18 Iroquois, le CH 135 Twin Huey et le CH 136 Kiowa. Les HUTTC seront utilisés par des équipes spéciales d'intervention en cas d'urgence, dans des opérations de recherche et de sauvetage à la base et à l'intérieur du pays, ainsi que pour les besoins de transport tactique. La livraison du premier hélicoptère du projet HUTTC est prévue pour le mois de décembre 1994 et celle du dernier aéronef, pour le mois de janvier 1998. Le projet permettra de créer ou de maintenir 964 équivalents temps plein pendant la durée du contrat.

Remaniement des programmes de la sécurité du revenu : Le projet prévoit la planification, la définition, l'élaboration et la mise en oeuvre d'un nouveau service intégré de prestation de services pour les programmes de sécurité du revenu (Régime de pensions du Canada et Sécurité de la vieillesse). Le projet comprend deux étapes : la phase de recherche de partenaires (1991-1994) et la phase de mise en oeuvre (1994-1997). En mars 1994, le marché de mise en oeuvre, évalué à 11 millions de dollars, a été attribué à EDS of Canada Ltd. L'étape de mise oeuvre prévoit l'élaboration et la mise en service d'ici mars 1997 d'un réseau de prestation de service aux clients; les services de soutien seront assurés jusqu'à l'an 2000. Le coût total du projet est évalué à 278 millions.

Projet de modernisation des systèmes de l'espace aérien canadien (PMAC) : Le projet comprend l'intégration, la modernisation et l'amélioration des systèmes, des installations et de l'équipement utilisés pour fournir des services de circulation aérienne aux exploitants commerciaux, militaires et privés d'aéronefs, partout au Canada jusqu'à l'an 2000. Le projet est évalué à environ 2 milliards de dollars. La mise en oeuvre de ce plan sera réalisée, entre autres, par l'intermédiaire d'une série de grands projets de l'Etat, comprenant :

- **Systèmes désuets** : Le projet sur les systèmes désuets a fourni un soutien continu pour les changements opérationnels en cours et les changements déterminés par la direction qui étaient requis pour les systèmes désuets, par exemple, le Système de soutien des achats.

- **Elaboration de la base de données** : La base de données principale DB/2 du Service d'information sur les acquisitions est terminée et remplacera la base de données actuelles du ministère sur les achats. On est à définir et à mettre en oeuvre les logiciels appropriés pour les fonctions de rapports et de demandes de renseignements. À ce jour, les auditoires cibles ont été déterminés, les données disponibles ont été définies et le projet de serveur-client a été réalisé. Le projet sur les fonctions de rapports et de demandes de renseignements ne fonctionne que partiellement et sera complété progressivement. Il permettra de réduire le nombre de rapports imprimés actuels.

- **Nouveaux systèmes de soutien** : On est à élaborer la spécification pour l'ÉA et les systèmes d'information connexes, qui remplacera le système de soutien des approvisionnements, le fichier des fournisseurs et le répertoire des adresses des clients. La mise en oeuvre du système à l'échelle nationale doit commencer en janvier 1995 et sera complétée dans tous les secteurs et régions d'ici six à neuf mois.

Uniformisation des procédures contractuelles : Après la fusion de Travaux publics Canada et d'Approvisionnement et Services Canada, il a été convenu que, provisoirement, la nouvelle entité, TPSCG, effectuerait les achats conformément aux politiques et aux procédures des deux anciens ministères. Par conséquent, le personnel d'approvisionnement continue d'utiliser deux séries de politiques et de procédures, de même que deux systèmes d'établissement de rapports et de soutien des achats. Cependant, l'uniformisation est essentielle pour assurer un fonctionnement efficace et un service cohérent aux clients et aux fournisseurs. En s'appuyant sur l'expérience des bureaux régionaux qui effectuent les deux types d'approvisionnement, le processus d'uniformisation a été entrepris à la fin de 1994 et devrait être terminé au milieu de 1995.

Services de transport : En 1993-1994, la sous-activité de l'Approvisionnement a fourni les services suivants :

- traitement de 230 293 réservations de voyages d'une valeur de 166 millions de dollars (y compris les taxes);
- mesures prises concernant 3 259 transports de biens ménagers, ainsi que l'assurance requise, d'un montant de 22,6 millions de dollars;
- traitement de 261 981 factures de transport de marchandises d'un montant de 14,8 millions de dollars;
- mesures prises à l'égard de 98 envois outremer de marchandises d'une valeur de 67,5 millions de dollars;
- achats évalués à 17,5 millions de dollars de services de transport et autres services connexes; et
- analyse des coûts de transport de 450 marchés de la Direction générale des approvisionnements d'une valeur de 255 millions de dollars.

La Loi autorise également le ministre à aviser les corps policiers avant la saisie, à établir un système de comptabilité et à partager les produits nets des saisies avec les autres gouvernements. Du 1^{er} septembre 1993 au 31 mars 1994, la Direction a encaissé des profits nets de 1 529 785 \$ pour des recettes brutes de 2 245 451 \$.

Service des invitations ouvertes à soumissionner (SIOS) : Le SIOS est une source électronique d'information sur les marchés destinée aux fournisseurs. En septembre 1993, on a étendu l'application du SIOS aux travaux de construction et aux services reliés aux biens immobiliers et, en janvier 1994, aux services d'architecture et de génie. Le montant minimum pour annoncer les travaux de construction, les services immobiliers et les SAG dans le SIOS a été fixé à 60 000 \$.

Avec l'adoption du SIOS, les documents courants utilisés pour les marchés de construction sont à être révisés afin de pouvoir inclure les conditions par renvoi dans les demandes de soumissions. Le premier document révisé pourra être obtenu par l'intermédiaire du SIOS au début de 1995 et les autres, d'ici la fin de l'exercice. Grâce à l'insertion par renvoi qui figure depuis bon nombre d'années dans les demandes de soumissions pour des biens et des services, il n'est plus nécessaire de répéter toutes les conditions contractuelles dans les documents de soumissions. L'inclusion d'un renvoi dans ces documents indique que les conditions mentionnées font partie de la demande de soumissions. Les soumissionnaires peuvent ainsi acheter une seule fois le document dont le contenu normalisé est uniforme. En plus de réduire les coûts assumés par les soumissionnaires, l'utilisation des renvois accélère la réception de l'information par l'intermédiaire du SIOS.

Avec l'entrée en vigueur de l'ALENA en janvier 1994, le SIOS a commencé à annoncer les marchés au Mexique tout comme ils l'étaient déjà aux États-Unis. Dans le but de créer un guichet unique pour les marchés publics, les gouvernements de l'Alberta et de l'Ontario ont commencé à utiliser le SIOS en 1994. Des négociations sont en cours pour encourager les autres provinces à se joindre au SIOS; il semble que les provinces du Manitoba, du Québec et de l'Atlantique y participeront en 1995.

Une grande partie du nombre accru de marchés annoncés par le SIOS est attribuable à la fusion de Travaux publics Canada et d'Approvisionnement et Services Canada. En plus de l'ajout des marchés pour les biens immobiliers et les services professionnels en avril 1994 et les SIOS a commencé à annoncer les marchés de services d'imprimerie supérieurs à 10 000 \$ en octobre 1994.

Système de soutien des décisions en matière d'acquisitions (SSDA) : Le SSDA a été conçu pour améliorer le soutien automatisé à l'intention du personnel d'approvisionnement. En 1994-1995, les activités du SSDA pouvaient être classées dans quatre catégories :

- **Infrastructure du SSDA :** Continuation du projet d'infrastructure afin de s'assurer que la plate-forme appropriée (OP, RL, serveurs, routeurs, logiciels de bureau) et logiciels d'exploitation) est en place afin de répondre aux besoins de la sous-activité de vérification des divers environnements de RL et des postes de travail en vue de l'installation et de la mise en oeuvre de l'Environnement automatisé pour les acheteurs (EAA). On a également procédé à l'achat et à l'installation des serveurs de bases de données pour satisfaire aux besoins de l'EAA, pour la conservation des données sur les clients et sur les fournisseurs et le traitement des données à l'extérieur des postes de travail.

Données sur le rendement et justification des ressources

Pour remplir l'engagement pris dans le Budget de 1994, le gouvernement fédéral doit établir et publier d'ici 1995 des normes de service pour indiquer au public sa détermination à assurer «... les services dont il a besoin, à les fournir de façon efficace, adaptée et à coût réduit et pour lui redonner confiance dans les institutions gouvernementales».

L'élaboration des normes de services externes de la Direction générale des approvisionnements est terminée. Ces normes portent sur le Service des invitations ouvertes à soumissionner, le Centre pour la promotion des relations avec les fournisseurs et les clients, l'Office des normes générales du Canada et la Distribution des biens de la Couronne. Les normes applicables aux services communs sont en préparation.

Réalisations

Volume d'affaires : La sous-activité a réalisé des services contractuels évalués à 8,9 milliards de dollars en 1993-1994. Ce montant est inférieur à celui de l'année précédente (12,7 milliards de dollars) parce que les marchés exécutés en 1992-1993 incluaient un grand projet de l'État évalué à 3,3 milliards de dollars qui est maintenant terminé. Il y a également lieu de noter qu'en 1993-1994, les grands projets de l'État ont diminué, mais que les activités contractuelles régulières ont augmenté. Le nombre de documents contractuels émis pendant l'exercice a diminué par rapport à celui de l'année précédente (c'est-à-dire qu'il est passé de 153 542 à 129 059 entre 1992-1993 et 1993-1994). Cette diminution est attribuable à l'utilisation accrue de la délégation du pouvoir d'achats aux ministères clients et des offres à commandes. Dans l'ensemble, le volume d'affaires est demeuré constant ou a augmenté légèrement d'une année à l'autre.

Programme de promotion des relations avec les fournisseurs : Le but de ce programme est d'expliquer aux entreprises canadiennes comment faire affaire avec le gouvernement fédéral. L'accent est mis particulièrement sur l'importance de présenter l'information en termes clairs, concis et non bureaucratiques. Cet outil de communication du programme tient compte des activités liées aux approvisionnements et aux marchés pour tout le Ministère. Avec l'entrée en vigueur de l'ALENA en janvier 1994, le contenu du programme a été révisé pour expliquer de quelle façon cette nouvelle politique s'applique aux marchés de l'État. En 1994-1995, 80 séminaires et 80 autres activités s'adressant aux fournisseurs (p. ex. salons professionnels, journées d'accueil et démonstrations du Service des invitations ouvertes à soumissionner) ont eu lieu.

Guide des approvisionnements : Au milieu de 1994, un nouveau Guide des approvisionnements a été publié. Il contient les politiques et les procédures régissant l'achat de biens et de services par TPSGC (autres que les achats liés aux biens immobiliers). Le nouveau guide en deux volumes remplace les neuf volumes de la version précédente. Une version électronique du guide a été conçue pour fournir au personnel d'approvisionnement un outil moderne et efficace.

Gestion des biens saisis : La Loi sur l'administration des biens saisis est entrée en vigueur le 1^{er} septembre 1993 et est l'outil législatif régissant la création de la Direction de la gestion des biens saisis. La Loi autorise le ministre de TPSGC à gérer les biens immobiliers qui ont été saisis ou mis sous séquestre à la suite d'infractions criminelles et d'en disposer lorsque les tribunaux en ordonnent l'aliénation.

3. Sous-activité de l'approvisionnement

Objetif

Fournir des services communs permettant d'obtenir des biens et des services de façon économique et efficiente, y compris les services de gestion du transport, à la satisfaction des clients, en tenant compte de la réalisation des objectifs nationaux. La sous-activité s'occupe également de réaliser les grands projets de l'Etat en temps opportun et dans les limites du budget. Elle assure des services consultatifs, de gestion des biens et de comptabilité pour les biens saisis.

Description

La sous-activité de l'approvisionnement comprend ce qui suit : la recherche de marchés; la planification des produits; la réalisation d'études sur les méthodes d'approvisionnement, l'invitation à soumissionner, l'évaluation des soumissions et le choix des fournisseurs; la négociation, l'attribution et la gestion des marchés; l'administration et les systèmes de soutien. Elle assure les services liés au transport à l'échelle nationale et internationale des personnes et des biens pour les ministères et les organismes gouvernementaux; les services de gestion des voyages et de transport des marchandises; et les services consultatifs et de négociation de marchés dans le domaine du transport.

La sous-activité s'occupe de toutes les fonctions liées aux grands projets de l'Etat (dont les responsabilités peuvent être précisées dans le cadre d'énoncés de projets individuels, de protocoles d'entente interministériels et de directives du Cabinet). Elle veille à ce que les objectifs en matière de délais, de coûts et de rendement soient atteints selon les besoins des clients. Elle assure également les services de gestion des biens saisis, soit les avis aux corps policiers avant la saisie, la gestion des biens saisis ou mis sous séquestre dans le cadre de poursuites par le gouvernement fédéral, l'aliénation de ces biens et la tenue d'un système comptable portant sur ces activités.

Sommaire des ressources

Tableau 11 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses		Prévisions	
	1995-1996	Net ETP	1994-1995	Net ETP
Appropriations	129 092	37 890	91 202	1 980
- Crédit				
- Fonds renouvelable	37 900	37 900	37 900	37 900
--				

Tableau 12 : Sommaire du volume des affaires

(en millions de dollars)	Budget des dépenses		Prévisions	
	1995-1996	1994-1995	Données réelles	1993-1994
Valeur des contrats	6 645	7 553	6 686	

- processus interne permettant de déterminer le pourcentage des paiements émis conformément aux niveaux de service convenus, le coût de chaque paiement et le nombre de paiements émis et de comptes tenus.

Réalisations

Le Conseil du Trésor a approuvé l'élaboration et la mise en oeuvre du Système de rémunération de la fonction publique (SRFP) en mars 1993. Entrepris le 26 août 1993, les travaux en sont à l'étape de la conception matérielle. Pour assurer la transition efficace entre les systèmes actuels de paye et de pension au SRFP, certaines activités de gestion ont été entreprises. À cet égard, la Direction de la rémunération est à valider, pour les ministères clients, les données conservées dans les systèmes de rémunération (les ministères ne font que vérifier les données). En procédant de cette façon, les ministères n'ont pas à réviser leurs données ce qui exigerait beaucoup de temps à l'échelle de l'administration fédérale. Les méthodes et les procédures utilisées par les systèmes actuels de rémunération sont également à l'étude pour déterminer la meilleure façon d'assurer la transition par étapes de l'ancien au nouveau système.

Pour faciliter le remaniement du processus de rémunération de la fonction publique, un réseau consultatif comprenant des représentants de tous les Centres de services à la clientèle de TPSCG est à être mis sur pied. Ce réseau doit définir le cadre d'opération de TPSCG dans les régions.

Réforme des pensions : La Loi sur la réforme des pensions a été adoptée en septembre 1992 et les dispositions suivantes (sauf celles concernant les prestations de retraite) sont entrées en vigueur : le mariage après la retraite, février 1994; l'assurance des employés à temps partiel, juillet 1994; la Division des pensions, septembre 1994. Les activités sur les prestations de retraite se poursuivront.

Code d'identification de dossiers personnels (remplacement du NAS) : En juin 1988, le gouvernement fédéral annonçait sa décision de limiter l'usage du numéro d'assurance sociale des employés des ministères et des organismes fédéraux à des fins régies par la loi (administration de l'impôt, programmes d'avantages sociaux et autres lois fédérales). À la suite de cette directive, un nouveau Code d'identification de dossier personnel (CIDP) a été instauré. La mise en oeuvre a commencé en avril 1993; le NAS a été remplacé dans tous les processus de rémunération de la fonction publique, à l'exception de ceux liés aux régimes de soins de santé et d'assurance. Les activités en vue de compléter le remplacement du NAS se poursuivront en 1995-1996.

2. Sous-activité de la rémunération de la fonction publique

Objectif

Fournir, en temps opportun, des paiements exacts dans les domaines de la paye et des pensions de retraite.

Description

La sous-activité de la rémunération de la fonction publique fournit aux ministères et aux organismes fédéraux des services concernant la paye, les pensions et les assurances. Ces services de rémunération sont définis par des lois, des règlements et des politiques comprenant notamment 150 conventions collectives, cinq lois sur la pension et cinq régimes d'assurance. Les responsabilités et les pouvoirs relatifs à la fonction de la paye et des avantages sociaux des employés de la fonction publique sont partagés entre tous les ministères et organismes du gouvernement. Le Conseil du Trésor administre la fonction de la rémunération et les différents ministères et organismes administrent les opérations courantes relatives à la paye et aux avantages sociaux des employés. Ces services sont assurés par un réseau de 15 bureaux qui répondent aux besoins de plus de 100 ministères et organismes fédéraux.

Sommaire des ressources

Tableau 9 : Justification des ressources de la sous-activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses		Prévisions	
	1995-1996	Net	1994-1995	Net
		ETP		ETP
Rémunération de la fonction publique	87 178	3 287	83 891	1 202
			71 789	8 459
			63 330	1 202

Tableau 10 : Sommaire du volume des affaires

(en milliers d'unités)		Budget des dépenses		Prévisions		Données réelles	
		1995-1996	1994-1996	1994-1995	1993-1994		
Chèques	4 509	4 880	5 221				
Paiements par dépôt direct	7 811	7 142	6 790				
Paiements totaux	12 320	12 022	12 011				
Comptes	906	893	906				

Le rendement est évalué par une vérification périodique, des évaluations et des études spéciales, ainsi qu'en fonction des indicateurs suivants :

- niveaux de service et calendriers convenus conformément au protocole d'entente préparé pour les clients extérieurs;
- rétroaction des clients assurée par une communication constante;

de contrôle et d'information financière les plus complexes au pays. Cette entité comptable regroupe 100 ministères et organismes, dont les dépenses totales ont atteint 158 milliards de dollars en 1993-1994;

- a aidé Perfectionnement des ressources humaines Canada en mettant en oeuvre un système pour l'émission des paiements et l'établissement des états de revenus pour la stratégie du poisson de fond de l'Atlantique;

- a poursuivi l'élaboration du système normalisé de paiements pour offrir un système polyvalent pouvant répondre aux besoins des ministères-clients (exercer un plus grand contrôle sur le processus administratif, avoir un plus grand choix en ce qui concerne la nature et l'emplacement des services offerts par le Programme des approvisionnement et des services ainsi que la possibilité d'améliorer le service); en 1994-1995, les étapes du design fonctionnel et de l'architecture du système ont été complétées;

- a commencé à mettre en oeuvre un projet visant à accroître le nombre d'adhésions aux paiements par dépôt direct et à réaliser ainsi d'importantes économies pour le gouvernement.

le versement des paiements et la prestation de services connexes doivent être fournis aux clients en fonction des échéanciers établis, des niveaux de service convenus, des protocoles d'entente ainsi qu'en fonction de la réaction des clients assurée par une communication continue;

le coût de chaque paiement et le nombre des paiements effectués doivent être établis d'une façon claire.

On a satisfait à toutes les normes de rendement énumérées ci-dessus.

Réalisations

En 1993-1994, on a effectué plus de 177 millions de paiements (excluant les paiements aux fonctionnaires). Ce montant inclut des paiements socio-économiques de 14,7 millions et d'autres paiements d'un montant de 62,7 millions (soit 31,3 millions de paiements de crédits pour la TPS, 14,5 millions de remboursements de Revenu Canada, plus de 7,9 millions de paiements de comptes généraux à des fournisseurs de biens et de services pour le gouvernement fédéral, et plus de 1 million de paiements d'intérêt sur les obligations d'épargne du Canada pour la Banque du Canada). Au cours de l'exercice, la sous-activité a aussi accompli les réalisations suivantes :

a étendu le projet pilote sur l'échange des données électroniques au ministère des Finances pour effectuer les paiements de transfert au provinces;

a étendu les services de dépôt direct aux bénéficiaires de pensions vivant aux États-Unis;

a augmenté le nombre de participants au Programme de dépôt direct des paiements socio-économiques et d'autres paiements; les données sur l'adhésion au dépôt direct, au 31 octobre 1994, étaient les suivantes :

-	Sécurité de la vieillesse	1 850 000	(56 % des bénéficiaires)
-	Régime de pensions du Canada	1 509 000	(54 % des bénéficiaires)
-	Prestation fiscale pour enfants	1 006 000	(34 % des bénéficiaires)
-	Commission canadienne des pensions	77 000	(56 % des bénéficiaires)

a effectué des paiements aux institutions financières à l'égard de frais et de services en vertu de l'entente triennale portant sur des services bancaires en vigueur d'avril 1992 à mars 1995;

a entrepris un certain nombre d'initiatives pour tirer parti des avantages qu'offrent les nouveaux services bancaires électroniques;

a continué la mise en oeuvre de la stratégie d'information financière (SIF) qui est un projet réalisé conjointement par le Conseil du Trésor et le Programme des approvisionnements et des services. Le projet de mise en oeuvre de la SIF permettra d'améliorer les possibilités, le contenu en information et le perfectionnement technologique des systèmes d'information financière;

a administré le Système central de comptabilité (SCC) qui permet de contrôler, de repérer, d'analyser et de regrouper les données des opérations financières à l'échelle nationale et de présenter des rapports sur ces dernières; le SCC est l'un des systèmes

Tableau 7 : Sommaire du volume des affaires - Paiements principaux effectués

(en milliers d'unités)			
Budget des dépenses	1995-1996	Prévisions	1993-1994
Données réelles			
Credit pour la TPS	32 800	32 900	31 288
Prestations fiscales pour enfants	37 700	37 700	36 555
Sécurité de la vieillesse/Supplément de revenu garanti	43 300	42 000	40 823
Remboursement d'impôt	14 460	14 460	14 459
Régime de pensions du Canada	38 700	36 800	35 105

Tableau 8 : Sommaire du volume des affaires (en milliers)

(en milliers d'unités)			
Budget des dépenses	1995-1996	Prévisions	1993-1994
Données réelles			
Chèques	122 941	125 770	127 901
Paiements par dépôt direct	64 306	58 270	49 547
Paiements totaux	187 247	184 040	177 448

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement a été évalué par une vérification périodique, des évaluations et des études spéciales, ainsi qu'en fonction des normes suivantes qui sont utilisées couramment :

- la rémunération des institutions financières à l'égard des services de base n'ayant pas fait l'objet de soumissions et à l'égard du flottant doit être versé dans les trente jours suivant la fin de chaque mois dans tous les cas;

- les services fournis aux ministères-clients doivent satisfaire aux exigences des lois et règlements, aux normes établies (p. ex., en matière de rapidité d'exécution) par les clients, cas par cas;

- les chèques et les mandats doivent faire l'objet d'un rapprochement avec les soldes bancaires dans les six jours de leur envoi par la Banque du Canada à la Direction du contrôle du remboursement des chèques. Il faut répondre aux demandes de renseignements concernant les chèques dans les 24 heures dans le cas de paiements en souffrance et dans une période de 2,5 jours dans le cas de chèques remboursés;

- la clôture de fin d'exercice des comptes du Canada doit être gérée avec efficacité et efficacité, conformément aux directives du Receveur général; les exigences législatives concernant les comptes doivent être établies au plus tard le 30 avril;

- les états financiers provisoires doivent être présentés selon les échéances fixées; les Comptes publics du Canada doivent être prêts pour fin de publication au plus tard le 31 octobre;

Services du		Receveur général									
(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		1995-1996		Prévisions		1994-1995			
		Dépenses	Recettes	Net	ETP	Dépenses	Recettes	Net	ETP		
		153 465	24 390	129 075	860	145 427	21 478	123 949	904		

Tableau 6 : Justification des ressources de la sous-activité

Sommaire des ressources

La sous-activité est responsable de la réception, du virement, de la garde, du déboursement de fonds publics et des remboursements. Elle négocie tous les services bancaires requis par le Trésor ou présente des soumissions pour ceux-ci. La sous-activité fournit des services d'information financière, tient à jour les Comptes centraux du Canada, prépare et publie les Comptes publics du Canada et met à jour le système central de comptabilité. De même, elle rembourse et valide tous les moyens de paiement du gouvernement (chèques du Receveur général, paiements de dépôt direct et les mandats de prestations d'assurance-chômage) et place les deniers publics dans des comptes produisant de l'intérêt dans des institutions financières canadiennes et étrangères. Elle fournit une vaste gamme de services et de systèmes financiers et en personnel facilités pour les fonctions administratives communes au sein des ministères, les programmes socio-économiques administrés par d'autres ministères et certains programmes de la Défense nationale et de la Banque du Canada.

Description

Fournir une vaste gamme de services bancaires et de gestion de trésorerie à l'administration fédérale, tenir à jour des registres comptables gouvernementaux et préparer des rapports provisoires, préparer et publier les Comptes publics du Canada et verser en temps opportun les montants exacts aux bénéficiaires des paiements du gouvernement fédéral.

Objectif

1. Sous-activité des services du Receveur général

●	Ajustement dans le budget des frais bancaires	1,0
●	Tous les autres changements	(2,3)
		Total
		(2,9)

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

Sommaire des ressources

Tableau 5 : Sommaire des ressources de l'activité

Budget des dépenses		Prévisions	
1995-1996		1994-1995	

Dépenses		Recettes	
Net		Net	
ETP		ETP	

Services centraux et			
communs du gouvernement			

Services du Receveur général	153 465	24 390	129 075	860	145 427	21 478	123 949	904
------------------------------	---------	--------	---------	-----	---------	--------	---------	-----

Rémunération de la fonction	87 178	3 287	83 891	1 202	71 789	8 459	63 330	1 202
-----------------------------	--------	-------	--------	-------	--------	-------	--------	-------

Appropriations publiques	129 092	37 890	91 202	1 980	154 560	38 816	115 744	2 144
--------------------------	---------	--------	--------	-------	---------	--------	---------	-------

- Crédit	37 900	37 900	--	--	37 900	37 900	--	--
----------	--------	--------	----	----	--------	--------	----	----

- Fonds renouvelable	131 783	131 809	(26)	210	130 562	131 632	(1 070)	210
----------------------	---------	---------	------	-----	---------	---------	---------	-----

Réactions publiques et marchés de	9 475	9 382	93	90	10 100	10 100	--	90
-----------------------------------	-------	-------	----	----	--------	--------	----	----

Couronne	--	--	--	--	102 787	101 477	1 310	285
----------	----	----	----	----	---------	---------	-------	-----

Appropriationnement en articles	89 725	--	89 725	--	87 741	--	87 741	--
---------------------------------	--------	----	--------	----	--------	----	--------	----

stocks	333 741	335 529	(1 788)	1 030	310 960	306 576	4 384	1 082
--------	---------	---------	---------	-------	---------	---------	-------	-------

- Fonds renouvelable	10 854	5 309	5 545	205	13 624	8 391	5 233	205
----------------------	--------	-------	-------	-----	--------	-------	-------	-----

Autres services centraux du	983 213	585 496	397 717	5 577	1 065 450	664 829	400 621	6 122
-----------------------------	---------	---------	---------	-------	-----------	---------	---------	-------

Total	983 213	585 496	397 717	5 577	1 065 450	664 829	400 621	6 122
-------	---------	---------	---------	-------	-----------	---------	---------	-------

Explication de l'écart : Le budget des dépenses de 1995-1996 est de 2,9 millions de dollars moins élevé que les prévisions de 1994-1995 en raison des facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

(10,0)

Diminution des ressources pour les projets stratégiques

(5,6)

Dépenses opérationnelles nettes des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique

(2,9)

Ajustements des réductions budgétaires en avril et décembre 1993

(2,2)

Épargnes de l'Examen des programmes

(1,0)

Prime reliée au budget de fonctionnement

15,4

Réaffectation de ressources supportant les projets stratégiques

4,7

(Activité des services centraux et communs du gouvernement) 4-31

A. Activité des services centraux et communs du gouvernement

Objectif

Fournir des services centraux et des services communs à divers clients afin de répondre à une vaste gamme de besoins. Ces services sont fournis à plus de 100 ministères et organismes au Canada, en Europe et aux États-Unis.

Description

L'activité comprend huit sous-activités reliées à des services centraux et à des services communs qui sont gérés et assurés dans tout le Ministère. Ces services centraux et communs sont assurés de façon intégrée à l'administration centrale afin de répondre à une vaste gamme de besoins des clients, conformément à des normes établies régissant le service à la clientèle et le renouvellement du personnel. Des ressources spécialisées à l'administration centrale sont affectées à chaque sous-activité, ainsi qu'une partie des ressources dans les directions régionales. Les services (sous-activité) suivants sont fournis dans le cadre de la présente activité :

- services du Receveur général;
- rémunération de la fonction publique;
- approvisionnement;
- relations publiques et marchés de services d'imprimerie;
- distribution des biens de la Couronne;
- approvisionnement en articles stockés;
- services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique;
- autres services centraux du gouvernement.

Les indicateurs du rendement du Programme sont les suivants :

- évaluation de la satisfaction des clients grâce à un programme de consultation;
- pourcentage de clients avec lesquels le Programme a conclu des ententes-types de service;
- pourcentage de normes de service respectées et pourcentage de normes de service dépassées;

- indice de productivité pour chacune des quatre sous-activités principales (approvisionnement, approvisionnement en articles de rémunération de la fonction publique et service de paiements du Receveur général);
- contribution au soutien et à l'administration du Programme exprimée sous forme de pourcentage de l'ensemble des dépenses ministérielles;

- analyse des écarts pour certaines variables relatives aux coûts et aux recettes;
- évaluation de la mesure selon laquelle le Programme des approvisionnements et des services contribue à l'atteinte des objectifs pour l'ensemble du gouvernement et de la fonction publique; et

- évaluation des résultats d'un programme de rencontres périodiques entre les employés et les gestionnaires pour discuter de certaines questions telles que les pratiques de gestion, la qualité du travail, la qualité du service, la vision, les valeurs et les communications.

En 1993-1994, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a concentré ses efforts sur l'examen du Programme des services et du Programme des biens immobiliers.

Le Programme des approvisionnements et des services a adopté le Cadre de gestion de la qualité élaboré par l'intermédiaire du Réseau de gestion de la qualité au sein du Ministère. Un comité d'utilisateurs composé d'employés responsables du contrôle de la qualité tant à l'administration centrale que dans les régions a été formé pour élaborer un système amélioré d'assurance de la qualité des contrats; ce système complètera le Programme d'assurance de la qualité pour le compte de la sous-activité de l'approvisionnement. Le comité emploie des procédures d'échantillonnage établies pour choisir des dossiers contractuels aux fins d'évaluation.

Accord de libre-échange nord-américain : Le Programme des approvisionnement et des services a assuré la mise en œuvre du chapitre sur les achats du gouvernement de l'ALENA. L'ALENA aura une incidence importante sur les achats du gouvernement. En plus de régir les acquisitions de biens d'une valeur supérieure à 25 000 \$, l'Accord régirait aussi l'achat de services dont le montant est supérieur à 60 000 \$ (l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce et l'Accord de libre-échange canado-américain ne régissent pas l'acquisition de services). Les mesures nécessaires à la mise en œuvre de l'ALENA ont été adoptées en 1994.

Plan de gestion des immobilisations : Ce plan quinquennal détaillé de gestion des immobilisations constitue le fondement d'une gestion efficace de l'infrastructure immobilière du Programme.

Gestion des ressources humaines : Le Programme des approvisionnements et des services a élargi ses activités afin d'inclure des politiques et des programmes uniformes pour les ressources humaines de tout le Ministère, un nouveau cadre de consultation amélioré patronal- syndical en collaboration avec les syndicats, une stratégie de formation détaillée ainsi qu'une approche de gestion du travail pour minimiser l'incidence des réductions.

Système de rémunération de la fonction publique: Les systèmes de paye, de pensions et d'assurance des employés seront remplacés par un système intégré qui permettra de contrôler les opérations de rémunération à partir des postes de travail des clients. Le Système de rémunération de la fonction publique fournira un accès en direct et sera exploité à partir des bureaux de paye et d'avantages sociaux des ministères clients. Il est prévu qu'on réalisera des économies annuelles pouvant aller jusqu'à 24 millions de dollars. Le système aura une grande incidence sur le personnel parce qu'il entraînera une réduction de 781 équivalents temps plein. Les politiques de transition sont en vigueur et prévoient le recyclage et le perfectionnement des employés touchés.

Stratégie d'information financière : Il s'agit d'un projet conjoint entrepris par le Secrétaire du Conseil du Trésor et TPSGC qui vise à éliminer les procédures traditionnelles d'administration financière sur support papier au sein de l'administration fédérale. L'élaboration et la mise en œuvre du système financier constituent un processus continu et seront réalisées graduellement au cours des années 1990.

Dépôt direct : Désigne la méthode permettant de déposer par des moyens électroniques les paiements du gouvernement directement dans le compte des bénéficiaires, dans n'importe quelle institution financière du Canada. Le taux de participation au dépôt direct continue d'augmenter; en 1994-1995, les services de dépôt direct ont été offerts aux bénéficiaires de pensions vivant aux États-Unis. En collaboration avec Perfectionnement des ressources humaines Canada, on prévoit proposer les services de dépôt direct pour les programmes d'assurance-chômage et de la Planification de l'emploi en 1995-1996. En 1994-1995, environ 36% des paiements devraient être effectués par dépôt direct.

Programme d'action environnemental : Le Programme des approvisionnements et des services continue d'appuyer les activités du Plan vert et du Code de gestion de l'environnement, particulièrement dans les domaines de la réduction des déchets, des achats gouvernementaux et de l'énergie reliée aux transports.

Ajustements dans le cadre de l'accord du GATT et de l'accord de commerce intérieur : Après avoir réussi à mettre en oeuvre les dispositions de l'ALENA en 1994, TPSCG devra effectuer d'autres ajustements en 1995 pour se conformer aux engagements du Canada en matière d'approvisionnement dans le cadre de l'accord du GATT (qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 1996). L'entrée en vigueur de l'accord fédéral, provincial et territorial sur le commerce intérieur sera complétée en 1995. Dans ces deux cas, le Ministère aura peu d'ajustements à faire, compte tenu de son expérience dans le cadre de l'ALENA et en matière de marchés publics concurrentiels et ouverts.

Initiatives communes et économies d'échelle : Dans le cadre de la restructuration gouvernementale et de la création de TPSCG en juin 1993, la Direction générale des services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI) est née du regroupement de l'Agence des télécommunications gouvernementales, du Service de gestion de l'information d'Approvisionnement et Services Canada et des services d'informatique de Travaux publics Canada. Les SGTI ont pour mandat d'exploiter le potentiel global de ces organismes dans le but de gérer et d'appuyer l'infrastructure des télécommunications et les systèmes administratifs communs du gouvernement. Les SGTI permettront de réduire les coûts de fonctionnement du gouvernement grâce aux initiatives communes et aux économies d'échelle.

Les priorités et les plans des SGTI sont étroitement coordonnés aux priorités gouvernementales et au plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux utilisant la technologie de l'information élaboré par le Secrétaire du Conseil du Trésor. Les SGTI pourront obtenir des rabais grâce aux achats en bloc, regrouper les besoins pour avoir la masse critique requise pour exploiter les nouveaux systèmes et services; créer des créneaux commerciaux pour les produits et les services communs spécialisés; intégrer les produits et les services du secteur privé aux systèmes développés par le gouvernement.

3. Etat des initiatives annoncées antérieurement

Système normalisé des paiements : Ce système remplacera les systèmes de paiement actuels, y compris les procédés manuels reliés aux processus de paiement, comportant des fonctions intégrées et automatisées. Cette approche rationalisée permettra aux ministères clients d'effectuer les paiements requis et de présenter des demandes de renseignements en direct. Un an après la mise en oeuvre du système, on pourra réaliser des économies annuelles de salaires de 4,3 millions de dollars.

Réforme des pensions : Les méthodes et les procédures ont été mises en oeuvre conformément à l'entrée en vigueur du Règlement sur la réforme des pensions, à l'exception des dispositions sur les conventions de retraite.

Service de courtage des propositions spontanées : Le service de courtage des propositions spontanées continuera d'être assuré dans le cadre du Programme pour encourager les entreprises canadiennes à présenter des projets novateurs sur l'utilisation de la technologie de l'information dans le but d'améliorer les opérations gouvernementales. Les propositions reçues sont envoyées à un réseau de parrains potentiels qui pourraient en bénéficier et envisager de regrouper leurs ressources et leurs fonds pour les financer. En plus d'améliorer les opérations gouvernementales, le service vise à accroître la compétitivité des entreprises canadiennes en fournissant un mécanisme à l'aide duquel les gouvernements fédéral et provinciaux peuvent financer conjointement des concepts novateurs en technologie de l'information offrant un grand potentiel commercial.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

En tant qu'organisation de services communs offrant des biens et des services aux ministères et aux organismes gouvernementaux et travaillant en étroite collaboration avec les entreprises canadiennes, le Programme des approvisionnements et des services est soumis à de nombreux facteurs externes qui influent sur son orientation.

Réduction des dépenses publiques : La politique fédérale sur la réduction des dépenses continuera de s'appliquer et influera sur les plans de dépenses du ministère et les charges de travail. Les ministères et les organismes clients essaieront d'accroître l'efficacité de leurs opérations et ils s'attendront à ce que le Programme leur offre des services encore plus efficaces et efficaces qui leur permettront d'atteindre cet objectif.

Examen des programmes : Les résultats de l'Examen des programmes auront une incidence sur le genre de travail exécuté dans le cadre du Programme des approvisionnements et des services. Les ajustements qui seront faits influenceront sur le nombre d'employés et les compétences requis dans le cadre du Programme.

Progrès technologiques : Le Programme des approvisionnements et des services doit chercher à tirer parti des nouvelles technologies pour assurer les services aux ministères clients et au grand public. Les progrès technologiques permettront de rationaliser la prestation des services et de modifier la façon de faire des affaires.

2. Initiatives

Pour réaliser les objectifs du Programme, les initiatives suivantes seront prises en 1995-1996 :

Réagir au changement : Le Ministère devra relever d'importants défis au cours de la prochaine année. En qualité d'organisme de services communs, il doit adapter ses services et ses méthodes de prestation pour répondre aux besoins des clients et aux objectifs gouvernementaux en ce qui a trait à la prudence, à la probité et à l'atteinte des objectifs nationaux d'équité et de transparence. Le rythme du changement devrait s'accroître en 1995-1996 avec la concrétisation des constatations résultant de l'Examen des programmes. TPSSGC doit participer à la réduction des dépenses publiques et remplir le rôle qui lui a été dévolu par décision gouvernementale tout en assurant des niveaux de services efficaces.

Approvisionnement stratégique et rationalisé : Le Programme doit s'efforcer d'adopter une approche rationalisée et souple pour tous les aspects de l'approvisionnement. Les politiques et les procédures applicables à tous les types d'achat (biens, services et travaux de construction) seront uniformisées afin de simplifier le travail pour les fournisseurs. Les documents de référence, tels les guides de procédures et les répertoires des clauses contractuelles normalisées, seront remplacés par des versions électroniques exploitables à l'aide des outils automatisés d'approvisionnement en préparation qui seront attribués au personnel d'approvisionnement. La mise en oeuvre et l'administration des éléments stratégiques du plan d'entreprise gouvernemental « Construire une économie plus novatrice » pourrait accroître les responsabilités et la complexité des achats et exiger la modification des méthodes et des systèmes. Cependant, en élaborant les éléments stratégiques de façon à tenir compte des programmes en cours, le Programme devrait pouvoir minimiser l'incidence de ces changements.

Tableau 4 : Comparaison entre la structure des activités et la structure des crédits en 1995-1996

Autorisations législatives	Crédits		Fonds renouvelables
	20	25	
Activités/Sous-Activités			
Services centraux et services communs			
Services du Receveur général	X	X	
Service de rémunération de la fonction publique	X	X	
Approvisionnement	X		
Relations publiques et marchés de services			X
d'imprimerie			X
Distribution des biens de la Couronne			X
Approvisionnement en articles stockés			X
Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	X		X
Autres services centraux et services communs	X	X	
Gestion ministérielle			
Services exécutifs et de gestion ministérielle	X	X	
Ressources humaines	X	X	
Soutien régional	X	X	
Organismes de service spéciaux			
Groupe Communication Canada	X		X
Conseils et Vérification Canada			X
Office des normes générales du Canada	X	X	
Bureau de la traduction	X		
Production de défense			X

Fonds renouvelable des services facultatifs : Cette autorisation législative permet de financer les acquisitions et la fourniture d'articles, d'appareils, d'équipement et d'autre matériel ainsi que de services d'impression et de publication. Elle permet aussi de financer les programmes d'évaluation des performances des systèmes et de courrage de logiciels, la saisie de données sur les coûts de gestion des transports et du Programme d'achat aux fins de location ainsi que la distribution et l'aliénation des biens excédentaires de l'État, y compris l'autorisation pour le Ministre de dépenser les recettes reçues pour les activités prévues au fonds. (L'autorisation actuelle est de 100 millions de dollars.)

Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada : Cette autorisation législative permet de financer la fourniture des biens et des services d'imprimerie, d'édition, et d'autres services de communication dont les ministères et les organismes ont besoin. Elle sert aussi à financer les dépenses en capital connexes, les fonds de roulement, ainsi que les pertes accumulées. Ces services sont facultatifs et ils sont offerts contre rémunération. (L'autorisation actuelle est de 100 millions de dollars.)

Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada : Cette autorisation législative permet de financer les services de consultation et de vérification et les services connexes offerts à l'administration fédérale et aux sociétés d'État. Elle sert aussi à financer les dépenses en capital connexes, les fonds de roulement et les pertes accumulées. Ces services sont facultatifs et ils sont offerts contre rémunération. (L'autorisation actuelle est de 30 millions de dollars.)

Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique : Cette autorisation législative permet de financer la fourniture de services de télécommunication et d'informatique aux ministères et aux organismes gouvernementaux. Ces services comprennent des services vocaux, de données et d'imagerie, les annuaires téléphoniques du gouvernement du Canada et des services de consultation. Ces services sont offerts contre rémunération. (L'autorisation actuelle est de 64 millions de dollars.)

Fonds renouvelable de la Production de défense - Compte de prêts : Le Fonds renouvelable de la production de défense aide le ministère à assumer les responsabilités précisées dans la Loi sur la production de défense en ce qui concerne l'acquisition, le transport et l'entreposage du matériel stratégique et du matériel de défense. Les services d'acquisition et de soutien dont a besoin le ministère pour s'acquitter de ces responsabilités sont fournis par la Direction générale des approvisionnements. Le compte de prêts de la production de défense permet de consentir des avances de fonds de roulement pour l'élaboration et la mise en oeuvre des projets de défense. (L'autorisation totale est de 100 millions de dollars.)

Le tableau 4 illustre le rapport entre la structure des crédits et la structure des activités.

et aux sociétés d'État. Il offre, entre autres, des services de vérification de la conformité, d'attestation et d'optimisation des ressources et d'autres services connexes. Les services de consultation portent, entre autres, sur l'environnement, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion de l'information, les pratiques internationales, la gestion, l'examen et l'évaluation des programmes et d'autres domaines propres aux organismes de service spéciaux.

L'Office des normes générales du Canada est devenu un organisme de service spécial en avril 1992. Il offre, entre autres, des services d'élaboration et de publication de normes, des services de gestion de la qualité, ainsi que des services professionnels. Par contre, le Ministère a l'intention d'intégrer l'Office des normes générales du Canada avec la Direction générale du service des approvisionnements et de terminer le statut d'Organisme de service spécial de l'Office en 1995-1996.

Le Bureau de la traduction, qui deviendra un organisme de service spécial le 1^{er} avril 1995, fournit des services linguistiques et d'interprétation et normalise la terminologie pour le Parlement et les ministères et les organismes fédéraux pour permettre au gouvernement du Canada de communiquer dans les deux langues officielles. Il offre aussi au Parlement, au Cabinet, à la fonction publique, à l'organisation judiciaire et aux organismes créés par le Parlement ou le gouverneur en conseil des services de traduction, d'interprétation et de terminologie dans toutes les langues, y compris le langage gestuel.

5. Méthodes de financement

Le Programme des approvisionnements et des services est financé au moyen de crédits (y compris un crédit net) et de fonds renouvelables. Un crédit annuel sert à financer les sous-activités des services du Receveur général, des services de rémunération de la fonction publique, de l'approvisionnement, et d'autres services centraux et services communs, toutes les sous-activités sous l'activité de la gestion ministérielle, ainsi que les sous-activités de l'Office des normes générales du Canada et du Bureau de la traduction sous l'activité des approvisionnements, des services de relations publiques et des marchés de services d'imprimerie, de la distribution des biens de la Couronne, et de l'approvisionnement en articles stockés. Les sous-activités des Services gouvernementaux de télécommunications et aussi financées par leurs propres fonds renouvelables. Les coûts liés à ces fonds renouvelables sont recouvrés auprès des ministères et organismes selon diverses approbations approuvées.

Crédits 20 et 25 — Crédits pour le Programme des approvisionnements et des services : Ces crédits fournissent le financement requis pour les programmes du Receveur général ayant trait aux services bancaires et aux services de paiement, à la tenue des comptes centraux du gouvernement et à la préparation des rapports pertinents; ils servent aussi à payer les services liés à la rémunération, au personnel, aux finances, aux services linguistiques, à l'administration et aux initiatives de soutien de l'approvisionnement. Ces crédits sont aussi utilisés pour soutenir les services d'acquisition et de gestion des transports ainsi que les grands projets de l'État. Les recettes sont imputées au Crédit 20 par autorisation du Parlement. Le crédit 25 est utilisé pour les dépenses en capital.

Autres crédits législatifs (L) : Ces fonds comprennent 48 465 \$ pour le traitement et l'allocation pour automobile accordés au ministre et 37,5 millions de dollars pour les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés visés par le Crédit 20.

directions générales régionales, achète 17 000 types de biens et de services dans les sous-activités suivantes :

- approvisionnements;

- relations publiques et marchés de services d'imprimerie;

- distribution des biens de la Couronne; et

- approvisionnement en articles stockés.

La Direction générale des services gouvernementaux de télécommunications et d'informaticque fournit au gouvernement l'infrastructure et les services de télécommunication requis, de même que des services internes et externes de technologie et de gestion de l'information visant à faciliter l'automatisation des systèmes administratifs de l'État. Elle représente l'autorité fonctionnelle, au sein de TPSGC, pour tout ce qui a trait aux lignes directrices, aux pratiques, aux politiques, aux normes et à l'architecture de gestion et de technologie de l'information. Elle est aussi responsable de la planification et de la coordination au nom de l'administration fédérale.

La Direction générale des services ministériels fournit des services internes de soutien de la gestion. Elle exerce entre autres les fonctions de contrôleur et s'occupe des finances, de l'administration, de la sécurité et du règlement des différends contractuels. Elle est aussi chargée de soutenir, de faciliter et de communiquer les décisions ministérielles et d'en évaluer l'incidence. De plus, elle assure le soutien nécessaire aux systèmes internes de TED, par exemple aux systèmes de gestion. Elle voit à ce que les options d'analyse stratégique soient soumises au Comité de direction du ministère et elle définit les orientations stratégiques du ministère. Elle fournit une large gamme de services ministériels au ministre, au sous-ministre et aux hauts fonctionnaires, y compris des services d'élaboration de politiques, de planification, de sécurité et de secrétariat.

La Direction générale des ressources humaines doit fournir une orientation et des services stratégiques et opérationnels pour tout ce qui a trait à la gestion des ressources humaines du ministère (y compris les OSS). Elle assure des services courants dans les domaines suivants : relations entre les gestionnaires et leurs employés, planification des ressources humaines et des carrières, dotation, classification, langues officielles, perfectionnement des cadres et perfectionnement professionnel, élaboration des programmes, interprétation des politiques et programmes cibles tels que le Programme de réaménagement des effectifs. Enfin, la Direction générale voit à ce que les politiques et les pratiques du ministère soient conformes aux lois, aux règlements et aux politiques régissant la gestion des ressources humaines.

Le Groupe Communication Canada est un organisme de service spécial qui a vu le jour en juin 1990. Il fournit aux ministères et aux organismes clients toute une gamme de services, dont des services d'imprimerie, d'édition, et des services de la gestion de l'information. Pour pouvoir offrir ces services spécialisés, il doit recourir à des spécialistes des médias et de tous les domaines liés à la planification des communications, à la définition des besoins et au contrôle de la qualité.

L'organisme de service spécial **Conseils et Vérification Canada** a été créé en avril 1990. Il offre toute une gamme de services de consultation et de vérification à l'administration fédérale 4-22 (Programme des approvisionnements et des services)

organisations fournissent divers services obligatoires et facultatifs à plus de 100 ministères et organismes clients.

Le sous-ministre adjoint responsable du Secteur de la mise en œuvre, le président-directeur général du Groupe Communication Canada, le président-directeur général de Conseils et Vérification Canada, le président-directeur général du Bureau de la traduction, le directeur général des Communications, le directeur général de la Vérification et de l'Évaluation et l'avocat-général principal relèvent aussi directement du sous-ministre. Le président-directeur général de l'Office des normes générales du Canada relève directement du sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements. Le rôle de chacune de ces directions générales et de chaque OSS est expliqué ci-après.

La **Direction générale du service opérationnel au gouvernement** est responsable de la gestion et de l'exécution des fonctions du Receveur général. Elle est aussi chargée d'administrer les services de rémunération et de fournir des services et des produits facultatifs dans les domaines des finances et du personnel. Le portefeuille du Service opérationnel au gouvernement comprend les sous-activités suivantes :

- fonctions du Receveur général;
 - rémunération de la fonction publique; et
 - autre Services gouvernementaux centraux.
- La Direction générale doit :
- au nom du ministre, en sa qualité de Receveur général du Canada, assumer certaines responsabilités bancaires en ce qui a trait aux deniers publics reçus et déboursés par le gouvernement du Canada, ainsi que la responsabilité de tous les soldes conservés en dépôt à la Banque du Canada ou dans d'autres institutions financières;
 - tenir les comptes centraux et préparer et produire les Comptes publics et d'autres documents comptables du gouvernement du Canada;
 - fournir les rapports financiers connexes visant l'ensemble de l'administration fédérale;
 - effectuer des analyses approfondies et présenter des rapports ponctuels sur la situation et les opérations financières du gouvernement.

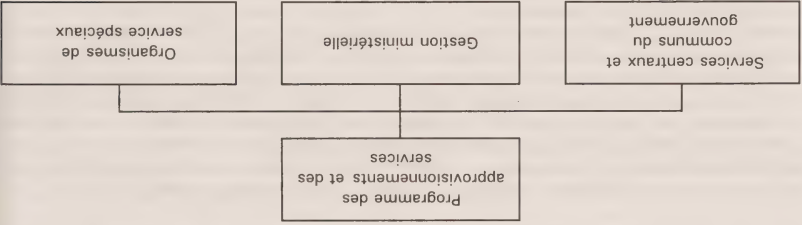
Pour s'acquitter de ces responsabilités, la Direction générale administre chaque année, au nom de tous les ministères et organismes, l'émission de quelque 190 millions de paiements tirés sur le Trésor et le traitement de 1,2 million de paiements retournés et 150 000 doubles de chèques. Elle gère également les systèmes de paye, des pensions et d'autres régimes d'avantages sociaux pour la fonction publique, les Forces canadiennes et la Gendarmerie royale du Canada; elle fournit des systèmes et des services personnalisés, y compris des services facultatifs dans les domaines des finances et du personnel, aux ministères et organismes gouvernementaux. Les fonctions de paiement et de rémunération sont assurées par l'entremise des directions régionales.

La **Direction générale des approvisionnements** fournit des services d'achat aux ministères et aux organismes du gouvernement du Canada. Le portefeuille des Approvisionnements, par l'entremise de la Direction générale des approvisionnements et des

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le tableau 3 représente la structure des activités et des sous-activités du Programme des approvisionnements et des services. La gestion par activité et par sous-activité permet d'avoir une approche intégrée en ce qui a trait à la planification et à la prestation des services.

Tableau 3 : Structure des activités du Programme



- Sous-activités**
- ▶ Services du Receveur général
 - ▶ Rémunération de la fonction publique
 - ▶ Approvisionnement
 - ▶ Relations publiques et marchés de services
 - ▶ d'imprimerie
 - ▶ Distribution des biens de la Couronne
 - ▶ Approvisionnement en articles stockés
 - ▶ Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique
 - ▶ Autres services centraux du gouvernement
- Sous-activités**
- ▶ Services exécutifs et de gestion ministérielle
 - ▶ Ressources humaines
 - ▶ Soutien régional
- Sous-activités**
- ▶ Groupe Communication Canada
 - ▶ Conseils et Vérification Canada
 - ▶ Office des normes générales du Canada
 - ▶ Bureau de la traduction
- Structure organisationnelle :** Le Programme des approvisionnements et des services compte cinq directions générales ayant à leur tête un sous-ministre adjoint à qui les directeurs généraux de secteurs et les directeurs de directions rendent compte. Ces directions générales sont les suivantes : le Service opérationnel au gouvernement, les Approvisionnements, les Services ministériels, les Services des ressources humaines et les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique. Le Programme compte aussi six régions, soit celles de l'Atlantique, du Québec, de la Capitale nationale, l'Ontario, de l'Ouest et du Pacifique, chacune ayant à sa tête un directeur général régional qui rend compte directement au sous-ministre. Ces
- 4-20 (Programme des approvisionnements et des services)

C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des approvisionnement et des services est un programme de services communs fédéraux énumérés aux annexes I et II de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP) et pour offrir des services administratifs centraux et des services communs au gouvernement (y compris les fonctions du Receveur général du Canada). Le Programme fournit également, sur demande, des services aux organismes énumérés à l'annexe III de la LGFP.

«Accès, Équité et Service» est la devise du Programme des approvisionnement et des services, qui a une incidence sur la vie de millions de Canadiens. Quiconque reçoit des prestations de retraite, un crédit pour la taxe sur les produits et services ou des prestations de sécurité de la vieillesse compte sur les bons offices du Programme assurés par l'entremise du Receveur général du Canada. En tant que principal acheteur de l'administration fédérale, le Programme a établi une liste de plus de 85 000 fournisseurs canadiens auprès desquels il peut s'approvisionner. Ces fournisseurs, grâce aux nombreuses initiatives visant à leur assurer un accès égal aux marchés de l'État, se font concurrence chaque année pour obtenir des approvisionnements d'une valeur approximative de 8 milliards de dollars. Le Programme des approvisionnements et des services détient aussi la plupart des renseignements essentiels de l'État et il est reconnu comme un chef de file dans le domaine de l'élaboration de systèmes informatiques et dans l'utilisation de la technologie pour gérer l'information.

2. Mandat

Le cadre légal régissant le Programme des approvisionnement et des services est constitué par la Loi sur l'organisation du gouvernement, la Loi sur la gestion des finances publiques, la Loi sur les allocations de retraite des parlementaires, la Loi sur le Bureau de la traduction, la Loi sur les langues officielles et la Loi de 1970 sur le ministère des Approvisionnement et Services, la Loi sur la production de défense, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur la protection civile et la Loi sur les mesures d'urgence qui lui confèrent des responsabilités, ainsi que par un certain nombre de décrets et de protocoles d'entente. Le Programme des approvisionnement et des services est assujéti à la politique du Conseil du Trésor sur les services communs.

3. Objectif du Programme

Contribuer à optimiser les ressources, à faire respecter les principes d'équité et d'intégrité dans la gestion des affaires publiques et à soutenir les objectifs gouvernementaux en assurant ou en facilitant la prestation d'une vaste gamme de services essentiels de qualité supérieure dans les domaines de l'approvisionnement, des ressources humaines, des finances, de la traduction, des services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique, de même que d'autres services gouvernementaux centraux de façon à permettre aux ministères et organismes et l'État canadien d'atteindre leurs objectifs.

Le Programme fournit des services communs relatifs aux systèmes financiers et aux systèmes de rémunération et de gestion du personnel; il est responsable des fonctions du Receveur général pour ce qui est des services de paiement, de perception et de gestion bancaire, de la tenue des comptes du Canada et de la préparation des Comptes publics. Il fournit aussi des services communs pour l'achat des biens et des services dont les ministères et les organismes ont besoin et pour l'allénation du matériel appartenant à l'État.

Hausse (baisse) en millions de dollars	
	● Transfert de Transports Canada pour des activités d'approvisionnements
2,0	● Financement temporaire pour l'Institut des professionnels du gouvernement en informatique
1,0	● Fonds non utilisés en 1993-1994 du budget de fonctionnement
(11,7)	● Diminution dans les dépenses pour les frais bancaires
(2,6)	● Tous les autres changements
	Total
76,8	

Tableau 2 : Résultats financiers de 1993-1994

(en milliers de dollars)		Données		Budget principal	
		Totale des dépenses	Recettes	Besoins financiers	Besoins financiers
Services centraux et communs du gouvernement	611 221	224 025	387 196	358 117	29 079
Gestion ministérielle	133 935	8 978	124 957	107 310	17 647
Organismes de service spéciaux	386 916	343 695	43 221	13 106	30 115
Réciprocité fiscale	2 245	--	2 245	2 245	--
Total	1 134 317	576 698	557 619	480 778	76 841
Équivalents temps plein *	8 966				
	9 404				

* Pour plus de renseignements concernant les équivalents temps plein, veuillez consulter le tableau 37 à la page 4-84.

Explication de l'écart : Les dépenses réelles sont de 76,8 millions de dollars supérieures au Budget des dépenses de 1993-1994 et sont attribuables aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- Dépenses opérationnelles nettes du Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada 31,1
- Financement temporaire pour le projet du Système de rémunération de la fonction publique 15,7
- Rapport des fonds non utilisés 1992-1993 à 1993-1994 13,6
- Dépenses opérationnelles nettes des Fonds renouvelable des Services facultatifs 13,3
- Dépenses opérationnelles nettes du Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada 6,1
- Financement temporaire pour le projet du Système normalisé des paiements 5,8
- Prime reliée au budget de fonctionnement 3,4

Canada, Douanes, Accise et Impôts, la perception des recettes à l'aide de l'échange des données informatisées a été mise en oeuvre.

Un nombre croissant de personnes choisissent le dépôt direct pour recevoir les paiements du gouvernement fédéral. En 1993-1994, 30% des paiements ont été faits par dépôt direct.

Le Programme des approvisionnements et des services a aussi terminé un projet visant à éliminer les politiques d'achat périmées et superflues.

Planification et gestion stratégiques : Le Programme des approvisionnements et des services continue de mettre l'accent sur la planification stratégique, y compris la consultation des employés et des clients, afin d'assurer l'intégration et la diffusion efficaces des plans.

Accord de libre-échange nord-américain : L'ALENA est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1994. Avant cette échéance, une formation approfondie quant aux exigences des lois a été donnée au personnel de TPSGC affecté aux approvisionnements; les systèmes ministériels ont été modifiés pour consigner l'information requise afin de satisfaire aux engagements internationaux du Canada en matière d'établissement de rapports. Par la suite, le personnel, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, a offert des programmes de formation aux autres ministères.

À la demande du Conseil du Trésor, TPSGC a accepté de préparer les rapports officiels du Canada sur la mise en oeuvre de l'Accord. Cette expérience a permis au Ministère de bien se préparer pour l'entrée en vigueur prochaine de l'Accord sur le commerce intérieur et la révision de l'accord du GATT.

Comité interministériel sur l'achat de logiciels : Un comité de cadres supérieurs des principaux ministères clients a été créé dans le but de trouver des moyens pour également réduire le coût du cycle de vie des logiciels achetés les plus fréquemment. Ce comité discute des enjeux liés à l'utilisation des logiciels et des orientations de l'industrie. D'importantes économies ont déjà été réalisées grâce à l'achat en bloc du système de contrôle budgétaire Linktek Freebalance et des systèmes d'exploitation Microsoft DOS et Windows.

● **Clause de certification d'honoraires conditionnels** : Afin d'améliorer l'intégrité du processus contractuel, TPSGC a commencé en mai 1994 à utiliser une clause interdisant formellement de recourir à une tierce partie retenue contre honoraires conditionnels pour obtenir un marché. Cette disposition vise à décourager les lobbyistes de recourir à des pratiques inacceptables pour tenter d'influer sur le processus d'attribution des marchés. À l'instar de TPSGC, le Conseil du Trésor exige depuis juin 1994 que tous les ministères utilisent une telle disposition.

● **Ententes sur les revendications territoriales des autochtones** : À ce jour, cinq ententes sur le règlement de revendications territoriales ont été signées par le gouvernement et les groupes autochtones. Chacune de ces ententes contient des dispositions différentes sur le processus d'approvisionnement gouvernemental. Le Programme des approvisionnements et des services travaille en étroite collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et le Ministère des Affaires indiennes et du Nord (MAINIC) pour élaborer les politiques et les procédures requises afin d'assurer le respect des conditions prévues dans ces ententes.

● **Conditions normalisées** : En janvier 1994, les conditions générales et supplémentaires applicables à l'achat de biens et de services par TPSGC (sauf celles liées aux biens immobiliers) ont été mises à jour et diffusées. Cette révision a permis de rationaliser le processus d'achat pour le personnel et les fournisseurs en souignant les éléments communs des différents types de contrats utilisés pour divers produits et en facilitant la modification des contrats.

● **Processus commun d'acquisition** : Le Processus commun d'acquisition (PCA) est un processus d'achat concurrentiel. Il consiste à choisir un fournisseur qui, de concert avec un ministre client, doit définir un problème et proposer, dans les plus brefs délais, une solution novatrice et efficace. Le PCA élimine la nécessité d'avoir recours à des spécifications détaillées pour évaluer les soumissionnaires et choisir celui à qui le marché sera attribué. Le PCA utilise un processus en deux étapes qui consiste à dresser une liste restreinte de soumissionnaires en se fondant sur une proposition concise indiquant la méthode d'établissement des prix, la compétence et l'expérience du soumissionnaire. Les soumissionnaires présélectionnés sont ensuite interviewés par une équipe multidisciplinaire. Le PCA permet d'acquérir des systèmes informatiques de façon rapide et rentable et il assure aux petites et aux grandes entreprises un accès juste et équitable aux projets d'intégration des systèmes. La passation de marchés échouonne occasionnellement aussi moins de problèmes et réduit les responsabilités de l'État advenant une résiliation du contrat. Vingt projets pilotes auxquels participent treize ministères clients et de nombreuses entreprises du secteur privé ont été évalués dans le domaine de la technologie de l'information. Ces projets sont à être évalués pour déterminer les avantages et les inconvénients du PCA comme méthode de négociation des marchés pour les projets de TI.

● **Modernisation** : Le Programme des approvisionnements et des services a réalisé des progrès importants en vue de moderniser ses systèmes et ses services en ayant recours à la technologie de pointe dans l'intérêt des ministères clients, des fournisseurs, des organismes centraux et de son propre ministère. De concert avec les différents intéressés, le Programme a continué à élaborer des systèmes et des services qui lui permettent de répondre aux besoins futurs de façon novatrice et rentable. Parmi les grands projets entrepris, mentionnons le Système de rémunération de la fonction publique, l'Environnement automatisé pour les acheteurs, la Stratégie d'information financière et le Système normalisé des paiements. En collaboration avec Revenu

B.	Rendement récent
1.	Points saillants

En 1993-1994, le Programme des approvisionnementnements et des services a participé à de nombreuses initiatives et a élaboré de nombreux processus pour améliorer les services offerts aux clients et aux fournisseurs et être mieux adapté aux besoins des Canadiens.

- Guide des approvisionnementnements** : Le nouveau guide des approvisionnementnements était prêt en milieu d'année. Beaucoup plus court que le précédent, ce guide contient les politiques et les procédures applicables à l'achat de biens et de services (autres que ceux liés à l'immobilier). Il y a une version sur disquette qui permet au personnel d'approvisionnementnement d'avoir accès à des outils de travail modernes et efficaces.

- Colloques destinés aux fournisseurs** : Quatre-vingts colloques sur la façon de faire affaire avec l'État ont eu lieu d'un bout à l'autre du pays. Le but de ces colloques était d'expliquer aux fournisseurs le fonctionnement du processus d'approvisionnementnement et de donner des renseignements et des conseils; par exemple, sur la façon de s'y prendre pour rédiger une meilleure proposition ou sur le fonctionnement du Service des invitations ouvertes à soumissionner. Avec l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) en janvier 1994, le contenu des colloques a été révisé pour expliquer de quelle façon cet accord s'applique au processus d'approvisionnementnement fédéral.

- Invitations ouvertes à soumissionner** : Le Service des invitations ouvertes à soumissionner (SIOS) est un système d'information électronique sur les projets de marchés du gouvernement fédéral. Le SIOS compte plus de 24 000 abonnés; sa portée a été progressivement élargie de manière à inclure la plupart des demandes pour des biens évalués à plus de 25 000 \$. Le SIOS, un service payable par l'utilisateur, envoie plus de 500 documents de soumission par jour aux fournisseurs dans tout le pays et partout dans le monde. La compagnie Information Systems Management Corporation, qui exploite le SIOS, diffuse de l'information sur les marchés publics aux abonnés autorisés. On envisage de faire du SIOS un centre multiservice pour tout ce qui a trait aux projets de marchés publics au Canada.

Conformément à cet objectif, les gouvernements de l'Alberta et de l'Ontario se sont joints au SIOS en 1994. Des négociations sont en cours pour encourager les autres provinces à faire de même; le Manitoba, le Québec et les provinces de l'Atlantique devrait se joindre en 1995. Le SIOS encourage les ministères, les organismes et les sociétés d'État du gouvernement fédéral à participer par l'intermédiaire de son programme de partenariat. La participation à ce programme a plus que doublé au cours de la dernière année. À la fin de 1993, le programme comptait 14 partenaires; en octobre 1994, il en comptait 35. De janvier à novembre 1994, ces partenaires ont fait paraître 743 avis dans le SIOS alors qu'il n'y en avait eu que 130 en 1993.

- Commerce intérieur** : Dans le cadre de l'engagement pris par le gouvernement fédéral afin de promouvoir, en collaboration avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, un marché intérieur stable, efficace et ouvert, des représentants du Programme ont fait partie de l'équipe de négociation fédérale constituée pour l'Accord sur le commerce intérieur. Ils ont donné des conseils et présenté des documents pour justifier la position du gouvernement.

Hausse (baisse) en millions de dollars	
- Santé et sécurité/besoins en logement	1,0
- Ajustement dans le budget des frais bancaires	1,0
- Tous les autres changements	(1,0)
Total du crédit	(90,1)
Fonds renouvelables :	
- Dépenses opérationnelles nettes du Groupe Communication Canada	(35,1)
- Dépenses opérationnelles nettes des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(6,2)
- Dépenses opérationnelles nettes de Conseils et Vérification Canada	(1,1)
- Tous les autres changements	(0,2)
Total des fonds renouvelables	(42,6)
Total du programme	(132,7)

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

		(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévisions			
				1995-1996		1994-1995		Écart	Détails
				Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes		
Services centraux et communs du gouvernement									
		983 213	585 496	397 717	1 065 450	664 829	400 621	(2 904)	4-31
Gestion ministérielle									
		185 425	109 320	76 105	210 257	112 705	97 552	(21 447)	4-58
Organismes de service spéciaux									
		252 763	210 910	41 853	338 691	188 444	150 247	(108 394)	4-68
Total									
		1 421 401	905 726	515 675	1 614 398	965 978	648 420	(132 745)	
Équivalents temps plein*									
		11 277		12 058					

* Pour plus de renseignements concernant les équivalents temps plein, veuillez consulter le tableau 37 à la page 4-84.

Explication de l'écart : Le Budget des dépenses principal de 1995-1996 est de 132,7 millions de dollars, soit 20,5 %, inférieur aux prévisions 1994-1995, au mois de novembre 1994. L'écart s'explique par les principaux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

● Crédit :

- Transfert des ressources du Bureau de la traduction à d'autres ministères du gouvernement (70,2)
- Éparques de l'Examen des programmes (14,6)
- Réductions budgétaires imposées en avril et décembre 1993 (11,3)
- Réduction dans le financement pour des projets stratégiques (10,0)
- Prime liée au budget de fonctionnement (5,4)
- Gel des augmentations salariales (4,2)
- Réaffectation de ressources supportant les divers projets stratégiques 15,4
- Transfert du Programme des biens immobiliers pour le logement de SGTI 5,0
- Transfert des ressources pour la traduction du Bureau de la traduction 3,2
- Transfert net du Programme des services 1,0

plusieurs éléments qui visent à attribuer des marchés aux petites entreprises autotriches afin d'encourager la création d'emplois, la croissance économique et l'innovation.

Commerce intérieur : Le 1^{er} juillet 1995, l'Accord fédéral, provincial et territorial sur le commerce intérieur entrera en vigueur. Dans le cadre de cet accord, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux se sont engagés à promouvoir un marché intérieur stable, efficace et ouvert où les obstacles à la libre circulation des personnes, des biens et des services sont réduits ou éliminés. TPSCG donnera des conseils et assurera le soutien requis pour la mise en œuvre de l'Accord dans le contexte de l'approvisionnement du gouvernement fédéral.

Achats en commun : Le Programme des approvisionnements et des services mettra d'abord l'accent sur les relations de coopération afin que les autorités provinciales et municipales et d'autres organismes du secteur public puissent profiter des ristournes. Les ententes conclues à ce jour portent sur des produits tels que les automobiles, l'informatique et les ordinateurs personnels.

Questions environnementales : Conformément à l'offre à commandes principale et nationale pour les micro-ordinateurs, le Programme exige que tous les ordinateurs personnels satisfassent aux exigences d'économie d'énergie (les ordinateurs personnels d'inactivité). Cette décision fera économiser beaucoup d'argent au gouvernement puisque les ordinateurs personnels consomment présentement environ 5 % de tout le courant du réseau extérieur. De plus, tous les ordinateurs-agendas doivent être munis de batteries à l'hydruel au lieu des habituelles batteries au nickel-cadmium, car on considère qu'il n'y a pas de façon écologique de disposer de ces dernières lorsqu'on n'en a plus besoin.

Priorités en matière de ressources humaines : La Direction générale des ressources humaines cherchera à mettre en œuvre la stratégie ministérielle sur les ressources humaines afin d'appuyer la restructuration de TPSCG, le réaménagement des effectifs, le recyclage des employés et le renouvellement des compétences suggérés dans l'Examen des programmes. L'incidence des réductions de personnel sera minimisée par les mesures suivantes : combler les postes vacants, gérer le travail, lorsque cela est possible, muter les employés et leurs tâches, et augmenter les départs volontaires. Un cadre a été créé pour assurer les services aux employés déclarés excédentaires et aux autres employés; la consultation des représentants des employés se poursuivra grâce aux comités patronaux-syndicaux sur le réaménagement des effectifs; des services à valeur ajoutée seront fournis aux gestionnaires et aux employés pour appuyer les activités ministérielles; les cadres d'action et de délégation seront regroupés après l'adoption de la loi habilitante sur TPSCG.

Services de télécommunications et d'informatique : Pendant l'année, le Programme doit intégrer les services régionaux de télécommunications et d'informatique afin de rationaliser l'infrastructure de réseaux du Ministère. Le renforcement des relations de travail avec les agences centrales pour élaborer des ententes de service à long terme avec d'autres programmes de TPSCG et ministères clients, et la rationalisation des services et des systèmes destinés aux ministères et organismes restructurés constituent d'autres objectifs du programme.

- secteurs où l'on pourrait apporter des améliorations et réduire les coûts. Ces examens s'ajoutent aux mesures déjà prises pour modifier en profondeur les systèmes existants.
- Service de qualité** : Le Programme des approvisionnements et des services continuera de travailler avec les ministères clients à l'élaboration de normes de service sur lesquelles on se fondera pour évaluer périodiquement les réalisations et produire des rapports de rendement. Les clients et les fournisseurs pourront recevoir des services de qualité à l'emplacement de leur choix.

- Modernisation** : Le Programme des approvisionnements et des services continuera de moderniser ses systèmes et ses services en utilisant des technologies de pointe et en élaborant et réalisant des projets d'envergure tels que le Système de rémunération de la fonction publique, la Stratégie d'information financière et le Système normalisé des paiements. Parmi les autres projets de modernisation prévus pour 1995-1996, mentionnons l'utilisation du dépôt direct comme méthode standard pour les paiements à des individus et l'utilisation accrue de l'échange de données informatisées pour les paiements aux entreprises et la perception des recettes.

Pour en arriver à l'attribution électronique des marchés, le Programme est à modifier tous les documents contractuels et de soumissions afin de les adapter au Service des invitations ouvertes à soumissionner (SIO) de façon que les conditions, les clauses, etc. standard puissent être insérées par renvoi dans les documents. Il est déjà possible d'obtenir des biens et des services de cette façon. La première version révisée pour les travaux de construction sera accessible par le SIO au début de 1995 et les autres services le seront d'ici la fin de l'exercice. En plus de réduire le coût global des soumissions, les systèmes informatiques permettent aux soumissionnaires de recevoir l'information plus rapidement.

TPSGC continuera de moderniser les systèmes et les services dans l'ensemble du ministère. Un Environnement automatisé pour les acheteurs (EAA) sera prêt au cours du dernier trimestre de 1994-1995 et sera entièrement mis en oeuvre en 1995-1996. Cet environnement est un système d'achat entièrement intégré offrant tous les services suivants : le suivi détaillé des articles commandés, l'accès électronique au Guide des conditions relatives aux marchés de TPSGC, aux guides sur les politiques de TPSGC et du CT et aux bases de données du Service d'information sur les clients et les fournisseurs; l'intégration homogène des outils de bureautique (traitement de textes, chiffriers et courrier électronique); l'échange et l'acheminement électronique des commandes et des documents; la gestion des documents; les approbations et les autorisations; les commandes et les demandes d'information; les demandes de propositions et la préparation des contrats (y compris la diffusion du Service des invitations ouvertes à soumissionner); l'accès et la consultation électronique des données historiques et en traitement sur les achats; la collecte des données sur les achats et les marchés ministériels; et l'aide en direct adaptée au contexte.

Un système automatisé - le Système intégré des activités - sera mis en service dans le Secteur des relations publiques et des marchés de services d'imprimerie pour assurer l'interface avec l'Environnement automatisé pour les acheteurs et les systèmes financiers des ministères.

- Approvisionnement stratégique** : Le nouveau programme gouvernemental «Construire une économie plus novatrice» propose des stratégies d'approvisionnement. Ces stratégies qui devraient être mises en oeuvre à l'automne de 1995, comprennent

A. Plans pour 1995-1996

1. Points saillants

Le Programme des approvisionnement et des services continuera, en 1995-1996, de réaliser les principaux objectifs établis en fonction des grandes stratégies définies au cours des dernières années tout en poursuivant l'Examen des programmes. Ces objectifs consistent entre autres à :

- donner suite aux constatations de l'Examen des programmes;
- gérer les restrictions financières et les effets des mesures de réduction des effets;
- revoir les activités du Programme afin de relever les secteurs où l'on pourrait apporter des améliorations et réduire les coûts;
- fournir un service de qualité aux clients et au public;
- moderniser les systèmes en utilisant des technologies de pointe et rationaliser les procédures;
- permettre aux fournisseurs d'avoir accès à un système visible, ouvert et équitable;
- régler des questions liées à l'environnement;
- habiller les employés et répondre à leurs besoins en améliorant la gestion des ressources humaines.

Des initiatives bien précises sont prévues pour 1995-1996 dans le cadre de ces grandes stratégies. Plusieurs ont déjà été entreprises.

- **Gestion des contraintes** : Pour pouvoir continuer de gérer les contraintes financières, le Programme des approvisionnements et des services travaillera de concert avec les autres Programmes afin de réduire les frais généraux, de simplifier et de rationaliser les processus et de réaliser des économies en éliminant les chevauchements et en améliorant la productivité. Au cours de 1995-1996, le Programme continuera aussi de travailler avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, d'autres organismes de services communs et les ministères clients pour clarifier la politique sur les services communs du gouvernement fédéral et son incidence sur l'avenir du ministère.
- **Examen des programmes** : En qualité d'organisme de service commun, les services fournis par le Programme des approvisionnements et des services sont assujettis à la demande des clients. Puisque l'Examen des programmes aura une incidence sur les programmes des clients, il influera également sur les activités de TPSCG.
- **Examens opérationnels** : On est à donner suite aux recommandations découlant des examens opérationnels et à terminer des examens additionnels afin de définir les

Approvisionnements et Services ¹			
Crédits (dollars)	Budget principal	Total disponible	Emploi réel
Budgétaire			
1	423 390 000	423 390 000	446 137 107
1b	—	32 040 200	—
Dépenses de fonctionnement	—	—	—
Transfert du crédit du CT	—	866 485	—
2b	—	1	—
Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	—	—	—
5	22 615 000	22 615 000	25 126 889
Dépenses en capital	—	—	—
5b	—	4 050 500	—
Dépenses en capital	—	—	—
(L)	—	—	—
Ministre des Approvisionnements et Services — Traitement et allocation pour automobile	51 100	46 115	46 115
(L)	—	—	—
Dépense des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	—	257 226	127 502
(L)	—	—	—
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	32 420 000	33 393 562	33 393 562
(L)	—	—	—
Fonds renouvelables des services facultatifs	2 286 000	93 568 630	15 566 160
(L)	—	—	—
Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	—	76 608 015	31 120 767
(L)	—	—	—
Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada	16 000	15 984 289	6 094 204
(L)	—	—	—
Arrêts de Cour	—	6 611	6 611
(L)	—	—	—
Fonds renouvelable de la production de défense	—	98 275 993	—
Total du Programme — Budgétaire	480 778 100	801 102 627	557 618 917
Non budgétaire			
(L)	—	—	—
Compte de prêts de la production de défense	—	—	—
15b	—	12 508 663	—
Caisse d'avance fixe	—	—	—
Total du Programme — Non Budgétaire	—	12 508 663	200 492

¹ S'applique seulement au Programme des approvisionnements et des services de l'ancien ministère des Approvisionnement et des Services.

Fonds renouvelables

Le Programme des approvisionnements et des services compte cinq fonds renouvelables : Conseil et Vérification Canada, Groupe Communication Canada, Services gouvernementaux de télécommunications et d'information, Production de défense et Services facultatifs (ce dernier comprend les Approvisionnements, les Relations publiques et les marchés de services d'imprimerie, l'Approvisionnement en articles stockés et de la Distribution des biens de la Couronne). Les bénéfices et les déficits de fonctionnement étant calculés selon la méthode de la comptabilité d'exercice, ils ne reflètent pas les besoins de trésorerie qui sont inclus dans le Budget des dépenses. Certains éléments qui doivent être pris en considération dans le calcul des bénéfices et des déficits ne nécessitent pas de déboursés directs. De même, certains déboursés indiqués n'ont aucune incidence sur le solde de fonctionnement. Ces deux éléments peuvent être conciliés de la façon suivante :

Fonds renouvelables				Budget principal 1995-1996				Budget principal 1994-1995			
(en milliers de dollars)											
Services facultatifs	Dépenses	Recettes	Dépenses excédentaires (recettes)	Groupe Communication	Canada	Conseils et Vérification Canada	Services gouvernementaux de télécommunications et d'information	Production de défense	Conseils et Vérification Canada	Groupe Communication	Services facultatifs
	1 79 099	1 79 091	8	1 47 227	153 133	55 604	(5 906)	(4 337)	--	--	--
	53 568	55 604	(2 036)	333 741	335 529	(1 788)	(7 755)	--	--	--	--
	2 000	2 000	--	715 635	725 357	(9 722)	(10 237)	--	--	--	--
	4 801	--	4 801	Redressement pour en arriver aux besoins de trésorerie nets	--	4 801	11 912	Redressement pour en arriver aux besoins de trésorerie nets	--	--	--
	720 436	725 357	(4 921)	Total des prévisions — besoins (contributions) de trésorerie nets	--	4 801	11 912	Total des prévisions — besoins (contributions) de trésorerie nets	--	--	--
(en milliers de dollars)											
Bénéfice (perte) de fonctionnement prévu	(8)	5 906	2 036	1 788	--	--	--	1 788	--	--	--
Éléments hors caisse compris dans le calcul du bénéfice de fonctionnement	608	5 015	1 084	5 914	--	--	--	5 914	--	--	--
Total partiel	600	10 921	3 120	7 702	--	--	--	7 702	--	--	--
Augmentation du fonds de roulement	--	5 015	80	--	--	--	--	--	--	--	--
Nouvelles acquisitions d'immobilisations	667	4 902	844	5 914	--	--	--	5 914	--	--	--
Total des prévisions — besoins (contributions) de trésorerie nets	67	(1 004)	(2 196)	(1 788)	--	--	--	(1 788)	--	--	--

Programme par activité

(en milliers de dollars)		Budget principal 1995-1996				Budget principal 1994-1995
		Fonction-		Moins: Recettes à		Total
		nement	Dépenses	valor sur	l'autorisation	
		en capital				

Services centraux et						
communs du						
gouvernement						
Gestion ministérielle						
Organismes de						
service spéciaux ¹						
961 835	21 378	585 496	397 717	482 047		
176 356	9 069	109 320	76 105	108 816		
246 524	6 239	210 910	41 853	12 722		
1 384 715	36 686	905 726	515 675	603 585		

¹ En 1995-1996, la sous-activité du Bureau de la traduction est incluse sous l'activité des Organismes de service spéciaux, alors qu'en 1994-1995 elle est comprise sous l'activité des Services centraux et communs du gouvernement.

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1995-1996 — Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

25	Approuvements et Services — Dépenses en capital	24 359 000	458 681 000
20	Approuvements et Services — Dépenses de fonctionnement	24 359	527 432
Credits (en milliers de dollars)			
Budget principal 1994-1995			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		515 675	603 585
Credits — Libellé et sommes demandées			
Credits (en dollars)			
Budget principal 1995-1996			
Approuvements et Services			
20	Dépenses de fonctionnement	458 681	527 432
25	Dépenses en capital	24 359	28 632
(L)	Ministère des Approuvements et Services — Traitement et allocation pour automobile	49	49
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	37 507	45 757
(L)	Fonds renouvelable des services facultatifs	67	1 855
(L)	Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	(1 004)	--
(L)	Vérification Canada	(2 196)	750
(L)	Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(1 788)	(930)
(L)	Fonds renouvelable de la Production de défense	--	--
(L)	Poste non requis	--	40
(L)	Indemnité à un ancien Premier Ministre	--	40
Total du Programme		5	

4-68	Organismes de service spéciaux	C.
4-70	1. Sous activité du Groupe Communication Canada	
4-72	2. Sous-activité de Conseils et Vérification Canada	
4-74	3. Sous-activité de l'Office des normes générales du Canada	
4-76	4. Sous-activité du Bureau de la traduction	
Section III		
Renseignements supplémentaires		
4-83	Aperçu des ressources du Programme	A.
4-84	1. Besoins financiers par article	
4-85	2. Besoins en personnel	
4-86	3. Dépenses en capital	
4-88	4. Paiements de transfert	
4-90	5. États financiers des fonds renouvelables	
4-92	a) Fonds renouvelable des Services facultatifs	
4-93	b) Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada	
4-95	c) Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada	
	d) Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	
	e) Fonds renouvelable de la Production de défense	
	6. Coût estimatif net du Programme	

Table des matières — Programme des approvisionnements et des services

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1995-1996	4-5
B.	Emploi des autorisations de 1993-1994	4-8

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1995-1996	4-9
----	----------------------	-----

1.	Points saillants	
2.	Sommaire des besoins financiers	4-12

B.	Rendement récent	4-14
----	------------------	------

1.	Points saillants	
2.	Examen des résultats financiers	4-17

C.	Données de base	4-19
----	-----------------	------

1.	Introduction	4-19
2.	Mandat	4-19
3.	Objectif du Programme	4-19
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	4-20
5.	Méthodes de financement	4-23

D.	Perspective de planification	4-26
----	------------------------------	------

1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	4-26
2.	Initiatives	4-26
3.	État des initiatives annoncées antérieurement	4-27

E.	Efficacité du Programme	4-29
----	-------------------------	------

1.	Indicateurs du rendement	4-29
2.	Évaluation du programme	4-29
3.	Assurance de la qualité des contrats	4-29

Section II

Analyse par activité et par sous-activité

A.	Activité des services centraux et communs du gouvernement	4-30
----	---	------

1.	Sous-activité des services du Receveur général	4-33
2.	Sous-activité de la rémunération de la fonction publique	4-37
3.	Sous-activité de l'approvisionnement	4-39

4.	Sous-activité des relations publiques et des marchés de services	4-45
5.	Sous-activité de la distribution des biens de la Couronne	4-47
6.	Sous-activité de l'approvisionnement en articles stockés	4-49
7.	Sous-activité des services gouvernementaux de télécommunications	4-51
8.	Sous-activité des autres services centraux du gouvernement et d'informatique	4-56

B.	Activité de la gestion ministérielle	4-58
----	--------------------------------------	------

1.	Sous-activité des services exécutifs et de gestion ministérielle	4-60
2.	Sous-activité des ressources humaines	4-64
3.	Sous-activité du soutien régional	4-66

4-3		
-----	--	--

Programme des approvisionnements et des services

1995-1996

Plan de dépenses

Tableau 23 : Analyse comparative de l'utilisation des locaux à bureaux (suite)

Ministère	Loyer annuel	Utilisable m ² (en milliers)	Louable m ² (en milliers)	de dollars	Population (ETP)	Utilisable m ² /ETP	Dollars/ETP	Dollars/m ² louable
Solliciteur général Canada								
Ministère	9,2	9,9	2 331	416	22,2	5 604	234	
Commission nationale des libérations conditionnelles	8,5	9,3	1 957	344	24,7	5 689	210	
GRC - Comité externe d'examen	0,3	0,3	74	7	36,6	10 631	239	
GRC - Commission des plaintes du public	1,3	1,5	349	43	30,5	8 127	234	
GRC - Gendarmerie royale du Canada	52,0	57,2	12 156	2 702	19,2	4 499	212	
Service correctionnel (CORCAN) - OSS	0,2	0,3	59	12	19,4	4 898	200	
Service correctionnel du Canada	38,7	42,3	8 112	1 665	23,2	4 872	192	
Transports Canada								
Ministère	163,7	181,0	43 000	8 254	19,8	5 210	238	
Office du transport du grain - administration	0,8	1,0	239	37	22,9	6 467	242	
Office national des transports du Canada	14,0	14,9	3 059	835	16,8	3 663	206	
Tribunal de l'aviation civile	0,3	0,4	134	8	39,0	16 735	347	
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada								
Ministère	234,6	268,3	56 293	12 319	19,0	4 570	210	
Agence de la télécommunication gouvernementale - OSS	7,6	8,3	1 981	321	23,6	6 172	237	
Conseils et vérification Canada - OSS	8,9	9,8	2 730	355	25,0	7 690	279	
Groupe communication Canada - OSS	15,5	17,0	3 400	1 047	14,8	3 247	200	
Office des normes général du Canada - OSS	1,3	1,5	424	74	17,4	5 726	281	
Total national	3 575,9	3 982,5	872 385	167 114	21,4	5 220	219	
	267,9	304,9	64 828	14 116	19,0	4 592	213	

Tableau 23 : Analyse comparative de l'utilisation des locaux à bureaux (suite)

Ministère	Utilisable m ² Louable m ² (en milliers)	Loyer annuel (en milliers de dollars)	Population (ETP)	Utilisable m ² /ETP	Dollars/ETP	Dollars/m ² louable
Pertinome canadien						
Ministère	44,5	49,3	10 038	2 146	20,7	4 677
Archives nationales du Canada	21,2	24,6	4 871	600	36,4	8 118
Bibliothèque nationale du Canada	9,6	10,0	2 073	565	16,9	3 669
Commission de la fonction publique - Formation et perfectionnement - OSS	4,0	5,4	1 128	147	27,0	7 671
Commission de la fonction publique - Bureau de la condition féminine	48,8	57,2	13 591	1 745	28,0	7 789
Coordination	1,6	1,7	655	63	25,0	10 402
Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme	1,2	1,4	278	46	26,4	6 042
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	10,4	11,2	2 503	456	22,8	5 489
Office national du film	14,7	16,2	3 738	431	34,1	8 672
Pêches et Océans Canada						
Ministère	71,3	77,1	13 303	2 470	28,9	5 386
172	71,3	77,1	13 303	2 470	28,9	5 386
Ressources naturelles Canada						
Ministère	69,8	78,4	15 631	2 611	26,7	5 986
Administration du pipeline du Nord (HCN)	0,1	0,1	19	2	32,0	9 350
Commission du contrôle de l'énergie atomique	1,0	1,2	217	40	25,9	5 426
Office national de l'énergie	9,5	11,0	2 012	399	23,8	5 042
182	80,4	90,6	17 878	3 052	26,3	5 858
197	80,4	90,6	17 878	3 052	26,3	5 858
Revenu Canada						
Douanes et accises	223,3	246,7	54 801	10 310	21,7	5 315
222	223,3	246,7	54 801	10 310	21,7	5 315
Impôt	446,6	507,9	110 692	22 484	19,9	4 923
218	446,6	507,9	110 692	22 484	19,9	4 923
Santé Canada						
Ministère	86,9	98,9	19 718	4 536	19,2	4 347
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	1,2	1,4	488	47	25,7	10 390
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	0,8	0,8	106	17	44,4	6 250
Conseil de recherches médicales du Canada	1,7	1,9	450	73	23,8	6 164
240	90,6	103,0	20 763	4 673	19,4	4 443
Secrétariat d'État du Canada						
Ministère	22,3	23,5	4 944	1 082	20,6	4 570
210	22,3	23,5	4 944	1 082	20,6	4 570
210	22,3	23,5	4 944	1 082	20,6	4 570

Tableau 23 : Analyse comparative de l'utilisation des locaux à bureaux (suite)

Ministère	Loyer annuel	Utilisable m ² (en milliers)	Louable m ² (en milliers)	de dollars	Population (ETP)	Utilisable m ² /ETP	Dollars/ETP	Dollars/m ² louable
Finances Canada								
Ministère	25,4	28,5	6 695	694	36,5	9 646	235	
Bureau du surintendant des institutions financières	10,2	11,1	1 969	280	36,5	7 033	177	
Bureau fédéral de développement régional — Québec	8,0	8,6	1 831	319	25,2	5 739	212	
Tribunal canadien du commerce extérieur	4,2	4,8	1 663	122	34,7	13 628	347	
Vérificateur général du Canada	14,1	16,7	4 270	743	19,0	5 748	256	
Gouverneur général								
	61,9	69,8	16 428	2 158	28,7	7 612	235	
Ministère	1,1	1,2	239	29	37,8	8 228	207	
Industrie Canada								
Ministère	124,7	142,5	36 838	5 294	23,6	6 959	258	
Agence spatiale canadienne	0,9	1,2	291	39	24,3	7 470	252	
Commission du droit d'auteur	0,4	0,5	123	11	38,3	11 148	235	
Conseil de recherche en sciences humaines du Canada	3,1	3,4	1 180	143	21,8	8 251	342	
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie	3,9	4,3	1 084	183	21,3	5 923	250	
Direction générale canadienne de la propriété intellectuelle	16,5	17,6	4 021	744	22,2	5 404	229	
Statistique Canada	100,8	111,8	23 885	4 453	22,6	5 364	214	
Tribunal de la concurrence	1,2	1,3	441	13	92,9	33 893	328	
Justice Canada								
Ministère	57,9	63,9	18 522	2 278	25,4	8 131	290	
Commissaire à la magistrature fédérale	1,0	1,1	233	39	25,0	5 986	206	
Commissariat à l'information et à la protection de la vie privée	2,0	2,3	700	88	23,0	7 949	304	
Commission canadienne des droits de la personne	8,1	9,2	2 240	294	27,6	7 621	243	
Cour canadienne de l'impôt	5,1	5,8	1 715	121	42,1	14 170	296	
Cour fédéral du Canada	15,1	16,8	3 779	341	44,4	11 083	226	
Cour suprême du Canada	1,7	2,2	333	146	12,0	2 279	152	
(Renseignements supplémentaires) 3-67								
	91,0	101,3	27 522	3 307	27,5	8 322	272	

Tableau 23 : Analyse comparative de l'utilisation des locaux à bureaux (suite)

Ministère	Utilisable m ² Louable m ² (en milliers)	Loyer annuel (en milliers de dollars)	Population (ETP)	Utilisable m ² /ETP	Dollars/ETP	Dollars/m ² louable
Bureau du Conseil privé	27,2	30,9	7 077	1 207	22,5	5 863
Ministère						
Bureau de la sécurité des transports						
du Canada	7,1	7,7	1 487	298	23,9	4 991
Bureau du Directeur général des élections	7,2	7,8	1 534	315	22,9	4 871
Centre canadien de gestion	3,9	4,3	815	115	33,5	7 089
Comité de surveillance des activités de renseignements de sécurité	0,7	0,8	193	19	38,8	10 162
Commissariat aux langues officielles	4,7	5,1	960	164	28,9	5 854
Commission des relations de travail dans la fonction publique	3,9	4,7	1 570	89	44,0	17 638
Citoyenneté et Immigration Canada	59,7	66,2	15 130	2 192	27,2	6 902
Ministère						
Commission de l'immigration et du statut de réfugié	32,5	35,2	9 775	1 091	29,8	8 959
Communications	92,2	101,4	24 905	3 283	28,1	7 586
Ministère						
Commission des relations de travail						
22,1	23,5	5 618	1 085	20,4	5 177	239
Ministère						
Conseil du Trésor du Canada	23,7	26,8	6 299	1 009	23,5	6 243
Ministère						
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	9,2	10,3	2 285	379	24,2	6 029
Ministère						
Défense nationale	260,4	292,7	63 325	13 850	18,8	4 572
Ministère						
Protection civile du Canada	3,5	4,1	846	101	34,6	8 372
Développement des ressources humaines Canada	606,9	661,2	137 246	28 001	21,7	4 901
Ministère						
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail	2,7	2,9	305	100	27,3	3 053
Conseil canadien des relations de travail	5,4	6,3	2 221	145	37,4	15 315
Environnement Canada	615,1	670,3	139 772	28 246	21,8	4 948
Ministère						
104,9	115,7	25 083	5 266	19,9	4 763	217
Ministère						

Processus de consultation : Un vaste processus de consultation des locataires s'est tenu de juillet à septembre 1994. Les consultations visaient au total 51 des 87 ministères, commissions et organismes occupant actuellement des locaux de TPSSGC, qui représentent 99 % de la superficie totale. Les ministères comptant moins de 50 employés au total n'ont pas été consultés, étant donné que l'espace qu'ils occupent est négligeable. TPSSGC a aussi transmis des données détaillées sur l'occupation à 33 des 51 ministères, afin d'en vérifier l'exactitude.

Tableau 23 : Analyse comparative de l'utilisation des locaux à bureaux

Ministère	Loyer annuel	Utilisable m ² Louable m ² (en milliers)	Population (ETP)	Utilisable m ² /ETP	Dollars/ETP	Dollars/m ² louable
Affaires indiennes et du Nord Canada						
Ministère	82,5	90,3	21 464	3 961	20,8	5 419
AINC — Pétrole et gaz Canada —						
OSS	1,7	1,8	284	70	23,8	4 057
	84,2	92,1	21 748	4 031	20,9	5 395
Affaires étrangères et du Commerce international						
Ministère	50,1	58,3	13 354	2 734	18,3	4 884
Agence canadienne de développement international	26,5	27,5	5 780	1 562	17,0	3 700
Commission mixte internationale	1,5	1,7	364	53	28,9	6 875
Direction générale des passeports —	12,2	13,4	3 056	585	20,8	5 225
OSS	0,3	0,4	130	14	23,3	9 268
Secrétariat canadien	90,6	101,3	22 684	4 948	18,3	4 584
Agence de promotion économique du Canada — Atlantique						
Ministère	11,3	12,1	2 698	476	23,8	5 669
	11,3	12,1	2 698	476	23,8	5 669
Agriculture et agro-alimentaire Canada						
Ministère	98,9	108,2	21 572	5 038	19,6	4 282
Agence canadienne pari mutuel —	0,7	0,7	144	44	16,3	3 270
OSS	99,7	108,9	21 716	5 082	19,6	4 273
Anciens combattants Canada						
Ministère	51,3	58,0	12 166	2 068	24,8	5 883
	51,3	58,0	12 166	2 068	24,8	5 883
	210					210

- Comparaison:** Après avoir comparé les moyennes nationales, nous arrivons à la conclusion que la qualité et la quantité des locaux fournis par TPSGC continuent d'être comparables et raisonnablement satisfaisantes. Cette analyse confirme les résultats de la vérification sur les installations appartenant à TPSGC effectuée par le vérificateur général en 1994, dans le cadre de laquelle on a jugé que la qualité et la quantité des locaux fournis aux locales étaient appropriées. Les indicateurs nationaux pour les locales de TPSGC sont 23,8 m² de surface louable par ETP (21,4 m² de surface utilisable par ETP), 5 220 \$ par ETP et 219 \$ par m² de surface louable en 1994-1995. Le rendement des locaux fournis par TPSGC se compare toujours avantageusement à celui des locaux privés, comme le montrent les résultats de l'étude sur les locaux privés réalisés en 1993 pour le compte de TPSGC par l'Association des propriétaires et administrateurs d'immeubles. Ces résultats étaient les suivants : 23,3 m² de surface louable par personne, des coûts annuels de 5 842 \$ par personne et des coûts unitaires moyens de 247 \$ par m² de surface louable.
- Tendances:** Quatre tendances prédominantes très intimement liées influent sur le rendement de l'utilisation des locaux. Premièrement, il existe un lien direct entre le rendement de l'utilisation des locaux et la taille des organismes ou ministères. Habituellement, les petits organismes qui comptent moins de 100 employés (qui occupent un espace moyen de 30,0 m² par ETP comparativement à la moyenne nationale de 21,4 m² par ETP) et les ministères comme Pêches et Océans Canada et Développement des ressources humaines Canada, dont les effectifs sont répartis dans de nombreux bureaux locaux, ne peuvent réaliser les mêmes économies d'échelle que les plus gros organismes ou ministères. Deuxièmement, divers ministères ont besoin de locaux pour accueillir de nombreux visiteurs (Développement des ressources humaines Canada, Revenu Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, la Commission de la fonction publique, etc.) ou pour tenir des audiences quasi-judiciaires (Commission de l'immigration et du statut de réfugié, etc.). Troisièmement, un certain nombre de ministères et organismes fédéraux, comme l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Industrie Canada, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, Développement des ressources humaines Canada et le Bureau du Conseil privé, doivent, conformément à leur mandat, fournir des locaux à d'autres paliers de gouvernement (Centres de service aux entreprises Canada, par exemple) ou à des commissions royales. De la même façon, plusieurs ministères doivent loger des équipes spéciales de travail normalement liées à des changements législatifs (ex. Citoyenneté et Immigration) ou à la prestation de services communs, notamment les unités spécialisées des services juridiques du ministère de la Justice et les services de traduction ou de gestion immobilière de TPSGC. Enfin, les ministères qui doivent respecter un degré élevé de confidentialité ont habituellement besoin d'une proportion élevée de bureaux fermés (Bureau du Conseil privé, ministère de la Justice, Conseil du Trésor), ce qui tend à faire augmenter l'espace utilisé. Soulignons que lorsqu'on compare les ministères en tenant compte de ces quatre tendances, on constate que leur utilisation des locaux est très comparable et raisonnable.
- Révision des accords d'occupation:** Par suite de la réorganisation des ministères fédéraux, TPSGC a dû entreprendre, avec ses ministères locaux, un processus considérable qui visait qu'environ 1 300 accords d'occupation et qui consistait à en annuler certains et à en modifier d'autres de manière à refléter des locaux ou à en retrancher une partie. Il reste au total six accords d'occupation qui n'ont pas été révisés. Ils le seront dès que les ministères locaux concernés s'entendront sur l'affectation des locaux. Il importe de signaler que, dans certains cas, les accords révisés n'ont pas encore été signés par le ministère local.

englobe aussi les locaux à vocation particulière comme ceux servant à accueillir le public, les salles pour les audiences quasi-judiciaires, etc. L'inclusion de ce type de locaux dans la même catégorie influe considérablement sur le rendement des locaux utilisés par les locataires qui ont beaucoup d'contacts avec le grand public, qui tiennent des audiences quasi-judiciaires ou qui ont besoin de grands locaux à vocation particulière pour remplir les besoins particuliers de leur programme. La «catégorie» des locaux à bureaux (3,9 millions de m²) ne correspond pas à celles des locaux à bureaux (5,2 millions de m²) qui comprennent les grandes surfaces pour les entrepôts, les espaces de rangement, les laboratoires, et autres types de locaux, qui sont exclues du rapport, étant donné qu'elles ne sont pas visées par les normes et les politiques sur les locaux à bureaux. En outre, il importe de signaler que de nombreux ministères fédéraux ont la garde d'immenses et d'installations à vocation particulière (des bases militaires, des laboratoires, des aéroports, etc.), qui peuvent comporter une portion négligeable de locaux à bureaux. Ces locaux sont aussi exclus du rapport.

Portée : Le rapport englobe tous les ministères, les organismes, les commissions, etc. qui sont visés par les politiques gouvernementales sur les locaux à bureaux (les ministères et les organismes indiqués aux annexes I et II de la Loi sur la gestion des finances publiques ou les directions générales considérées comme des ministères aux fins de la Loi). Certains organismes comme le Parlement et le Service canadien du renseignement de sécurité ne sont pas inclus dans le rapport, étant donné qu'il ne serait pas possible de comparer véritablement les données qui s'y rapportent avec celles concernant les autres locaux et que certains de ces organismes ont reçu une autorisation spéciale leur permettant de ne pas divulguer le nombre de leurs employés.

Effectifs : Les données contenues dans les systèmes d'information de TPSGC sont fondées sur les prévisions des effectifs faites par les ministères locaux en se basant sur la demande de locaux. La plupart des effectifs est calculée en se basant exclusivement sur le nombre d'années-personnes (avant 1993) ou d'équivalents du travail à plein temps (ETP). Un certain nombre de ministères ont toutefois autorisé à appliquer une formule qui donne des résultats plus grands que le nombre d'AP ou sur les ETP et les effectifs sont statiques et elles ne sont pas mises à jour au cours de la durée de l'occupation conformément aux fluctuations. En outre, la politique de TPSGC veut que le Ministère ne fournisse généralement pas de locaux pour les experts-conseils ou les entrepreneurs, qui ne sont normalement pas comptés dans le nombre de personnes utilisant les locaux, même s'il arrive qu'ils occupent temporairement des locaux du locataire. De plus, nous sommes portés à croire que les effectifs de certains ministères chargés de la garde de leurs propres installations à vocation particulière sont sous-évalués, car ces ministères ont peut-être déplacé un certain nombre d'ETP qui étaient dans des installations à vocation particulière pour les reloger dans des locaux à bureaux dont TPSGC a la responsabilité. Ces écarts dans le nombre des effectifs n'apparaîtront pas si la convention d'occupation des locaux en question n'a pas été modifiée en conséquence.

Coûts : Les coûts présentés dans le rapport sont les coûts d'occupation pour tous les locaux à bureaux de TPSGC, qu'ils soient achetés, loués ou obtenus par bail-achat. Ceux-ci correspondent aux loyers établis en fonction du marché, conformément aux pratiques de facturation établies. Ces coûts ne représentent pas les frais totaux des locaux à bureaux pour le gouvernement fédéral, car ils excluent des dépenses importantes comme celles pour les aménagements, les changements faits par les locataires pendant l'occupation, les rénovations, etc.

Introduction

En septembre 1993, le Conseil du Trésor a approuvé une présentation soumise par TFGSC concernant le cadre d'imputabilité pour la gestion des locaux à bureaux. Cette présentation englobait divers éléments, dont le pouvoir d'établir des politiques et des normes pour les locaux à bureaux. Parallèlement à son approbation de la présentation, le Conseil du Trésor a exigé que TFGSC rende compte dans le plan opérationnel pluriannuel (POP) et dans la partie III du Budget des dépenses principal de l'utilisation des locaux par les ministères locataires en utilisant trois indicateurs, soit l'espace par personne [nombre de mètres carrés (m²) par équivalent du travail à plein temps (ETP)], le coût par personne (loyer imputé au prix du marché par ETP) et le coût par mètre carré. Compte tenu de la réorganisation et de la restructuring prévues des ministères fédéraux, il a été convenu que TFGSC présenterait son premier rapport sur l'utilisation des locaux à bureaux dans la partie III du Budget des dépenses principal pour 1995-1996.

Il importe aussi de souligner que dans son approbation de la présentation susmentionnée, le Conseil du Trésor a exigé que TFGSC établisse, avec la collaboration du Secrétaire du Conseil du Trésor et, au besoin, de concert avec les ministères locataires, un rapport qui définisse la stratégie qui sera mise en oeuvre à l'intérieur du nouveau cadre régissant les locaux à bureaux afin de réaliser des économies de l'ordre de 10 % de la superficie totale. Cette stratégie est actuellement en préparation et elle permettra, dans les années à venir, d'améliorer le rendement des locaux à bureaux utilisés par le gouvernement fédéral.

Objet et paramètres du rapport

Le rapport a pour objet de fournir des données comparatives concernant les tendances de l'utilisation des locaux à bureaux par les ministères, les organismes et les commissions qui occupent des locaux à bureaux sous la garde de TFGSC.

Il est essentiel de définir les paramètres suivants pour assurer la bonne compréhension du rapport (Figure 23) :

- **Accords d'occupation :** TFGSC signe avec les locataires un accord d'occupation pour chaque endroit occupé par eux. Il y a actuellement approximativement 6 000 accords d'occupation signés par TFGSC en vigueur et environ 3 600 d'entre eux visent des locaux à bureaux. Les données contenues dans le rapport sont fondées sur les données officiellement dans les accords d'occupation. Ces accords sont généralement énoncés officiellement au début de l'occupation, qui ont été convenus de préciser que les données dans le rapport proviennent des accords d'occupation qui étaient en vigueur et qui étaient enregistrés dans le système d'information le 18 janvier 1995.

- **Catégorie de locaux :** Le rapport porte exclusivement sur les locaux à bureaux dont TFGSC a la garde et il englobe tous les locaux qui se classent dans la catégorie des «bureaux» selon la définition du Conseil du Trésor, qui est très vaste et qui est fondée sur l'utilisation optimale de l'espace. Cette catégorie comprend donc l'espace occupé par les postes de travail normaux des employés, l'espace complémentaire (aménagement, photocopieurs, salles de réunion ou de conférence, etc.) et les zones de circulation. Elle

Le Budget des dépenses principal de 1995-1996 du Programme des biens immobiliers comprend les recettes versées et les dépenses imputées au crédit du Programme. Au tableau 22, les recettes comprennent toutes les recettes, soit celles à valoir sur le crédit du Programme et à valoir sur le Trésor. D'autres éléments de coût, notamment les locaux fournis gratuitement par TPSGC et les services fournis gratuitement à TPSGC et aux autres ministères sont calculés pour déterminer le coût estimatif net de fonctionnement du programme.

Tableau 22 : Coût estimatif net du Programme

en milliers de dollars)	Budget principal	Plus *	Coût total du Programme	Moins *	1995-1996	1994-1995
	1 932 736	750	1 933 486	286 781	1 646 705	1 613 917
	(Brut)	coûts autres		recettes		

* Les autres coûts comprennent :

(en milliers
de dollars)

● avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et coûts payés par le Secréariat du Conseil du Trésor;

● partie des indemnités assumées par l'employeur et versées par Développement des ressources humaines Canada; et

● services légaux fournis par le ministère de la Justice Canada.

750

33

96

621

* Le tableau 20 fournit des précisions sur les recettes.

6. Cité parlementaire

La Direction de la Cité parlementaire est principalement chargée de l'administration des biens occupés par la Chambre des communes, le Sénat et la Bibliothèque du Parlement. Son portefeuille de biens immobiliers comprend approximativement 142 300 m² et est constitué des Édifices de l'Est, du Centre et de l'Ouest, de l'édifice de la Bibliothèque du Parlement, des édifices de la Confédération, Wellington, Victoria et de la Promenade, ainsi que de plusieurs autres locaux loués. Ces biens, dont la plupart ont une valeur patrimoniale, sont administrés de façon à protéger l'investissement du gouvernement et conformément aux normes en matière de santé et de sécurité ainsi que des normes d'accès. Le tableau 21 fait état des coûts directs totaux de la Direction.

Tableau 21 : Dépenses de la Direction de la Cité parlementaire

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses	Prévisions	Données réelles
1995-1996	1994-1995	1993-1994
Fonctionnement et entretien		
Coordination du Programme	118	384
Locaux à bureaux	2 537	2 959
Installations fédérales	11 032	12 013
Total des frais de fonctionnement	13 987	15 356
Capital		
Coordination du Programme	15	15
Installations fédérales	22 485	18 725
Total du Capital	22 500	18 740
Subventions		
Subventions aux municipalités *	14 500	14 500
Total	50 687	48 596
		36 853

* L'on est à ré-évaluer les propriétés afin de déterminer les subventions à être payées pour les années de taxation 1993 (finales) et années futures.

Le tableau 20 présente les recettes produites par le Programme des biens immobiliers par source de recettes.

Tableau 20 : Recettes par source

(en milliers de dollars)			
Données réelles 1993-1994	Prévisions 1994-1995	Budget des dépendances 1995-1996	Recettes à valoir sur le crédit
			Recettes à valoir sur le crédit
		196 042	213 147
		69 100	73 113
		265 142	286 260
			Recettes à valoir sur le Trésor
		--	Vente de biens immobiliers
	58 000		Remboursement des subventions aux
			municipalités, provenant du fonds
			renouvelable des aéroports
			(Transport Canada)
		15 000	Locations et concessions
	500	500	Cales sèches
	3 110	3 139	Intérêts sur prêts
	4 000	3 000	Divers
	--	--	Recouvrements des dépenses des exercices
	--	--	précédents
11 463			Rajustements des comptes à payer en fin
3 804	--	--	d'exercice
		21 639	Total - Recettes à valoir sur le Trésor
356 640	344 403	286 781	Total des recettes

4. Paiements de transfert

Les subventions et contributions représentent 22,3 % du total des dépenses brutes du Budget principal de 1995-1996. Le tableau 19 présente un résumé de toutes les dépenses engagées pour les subventions et contributions.

Tableau 19 : Subventions et contributions

(dollars)			
Budget des dépenses	Prévisions	Données réelles	
1995-1996	1994-1995	1993-1994	
Subventions			
Subventions aux municipalités			
Subventions aux municipalités et autres	426 671	425 964	
autorités taxatrices			
Total des subventions	426 257	426 671	425 964
Contributions			
Coordination du Programme			
Association canadienne de normalisation	12	12	12
Institut de formation en gestion de la			
construction	24	24	--
Total des contributions	36	36	12
Total des paiements de transfert	426 293	426 707	425 976

Tableau 18 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)					Ontario	
Coût total	estimé	Coût total	Dépenses	Budget des		
estime- ment	antérieur- ment	Coût total estimatif	prévues jusqu'au 31 mars 95	dépenses 1995-1996	prochaines années	besoins des
MANITOBA						
--	--	3 800	1 100	2 700	--	--
North Bay (Doks) - Barrage de la Little French - rénovations (I-A/P/AD)						
COLOMBIE-BRITANNIQUE						
--	--	19 912	11 312	5 100	3 500	--
Lockport — Écluse et barrage de St-Andrews - rénovations (V-AF/CT)						
--	--	3 453	2 252	1 201	--	--
Winnipeg - Entente conclue avec Hydro - rénovations (V-AF/CT)						
--	--	9 654	6 344	3 310	--	--
Winnipeg - Acquisition de l'immeuble Inkster (V-AF/CT)						
403 200	--	403 200	368 362	20 500	14 338	--
Divers - Reconstruction de la route de l'Alaska (V-AF/CT)						
--	--	37 196	316	14 846	22 034	--
Vancouver Ouest - Pacific Environment Centre - construction (I-A/P/CT)						
RÉSUMÉ						
Installations fédérales, total						
--	--	757 248	516 603	133 560	107 085	--
Dépenses totales pour les grands projets						
--	--	913 740	573 173	177 981	161 105	--
d'immobilisations approuvés (énumérés ci-dessus)						
--	--	--	--	42 946	--	--
Dépenses totales pour les autres grands projets						
--	--	--	--	52 141	--	--
d'immobilisations approuvés (non énumérés ci-dessus)						
Dépenses totales prévues pour les autres projets						
--	--	--	--	273 068	--	--
Total du Programme						

Tableau 18 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)					Budget des Besoins des	
					1995-1996	prochaines années
	Coût total estimé	Coût total estimatif	actuel	31 mars 95	dépenses	
LOCAUX À BUREAUX (suite)						
QUÉBEC (suite)						
Montréal - 305, René Lévesque	4 730	4 700	36	1 736	2 928	
rénovations (I-A/P/A/D)						
Québec (ville) - 330, Gare du Palais						
rénovations (I-A/P/A/D)						
Sherrbrooke - 50, Place de la Cité						
rénovations (I-A/P/A/D)						
5 500	7 000	297	5 793	675		
rénovations (I-A/P/A/D)						
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (QUÉBEC)						
Hull - Garage Laurier Taché	3 112	12 493	193	1 000	11 300	
rénovations (I-A/P/A/D)						
Hull - Place du Portage I et II						
rénovations des cages d'escalier (I-A/P/A/D)						
2 793	1 934	282	1 135	517		
Hull - Place du Portage III - réseau						
d'avertisseurs (V-A/F/A/D)						
--	1 773	764	1 009	--		
ONTARIO						
Collingwood - immeuble fédéral	--	2 200	1 900	300	--	
rénovations (V-A/F/A/D)						
London - 457 Richmond	--	2,512	--	2 512	--	
rénovations (I-A/P/A/D)						
Sault-Ste-Marie - nouvel immeuble fédéral	--	11 924	1 684	4 175	6 065	
construction (V-A/F/A/D)						
Thunder Bay - 33 South Court	--	2 702	752	1 200	750	
rénovations (V-A/F/A/D)						
MANITOBA						
Winnipeg - immeuble du Revenu	9 351	9 923	7 923	2 000	--	
rénovations (V-A/F/A/D)						
COLOMBIE-BRITANNIQUE						
Kamloops - immeuble fédéral	--	1 500	100	1 350	50	
ajout (I-A/P/A/D)						
Keelowna - immeuble fédéral	4 520	4 812	2 800	2 012	--	
rénovations (V-A/P/A/D)						
Victoria - Nouvel immeuble fédéral	9 970	9 993	9 600	393	--	
ajout (I-A/P/A/D)						
Victoria - Vieil immeuble fédéral	--	6 210	105	2 500	3 605	
rénovations (V-A/F/CT)						
Locaux à bureaux, total		153 932	55 491	44 421	54 020	
ÎLE DU PRINCE-ÉDOUARD						
Borden - Projet de pont	42 100	45 320	34 600	4 370	6 350	
(V-A/F/CT)						

(Renseignements supplémentaires) 3-55

3. Dépenses en capital

Le tableau 18 présente des renseignements sur les grands projets d'immobilisations approuvés pour 1995-1996 ainsi qu'un résumé des dépenses totales à engager (le résumé comprend des prévisions concernant les grands projets d'immobilisations prévus et d'autres projets d'immobilisations de moindre importance). Les dépenses en capital représentent 14,1 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1995-1996.

Il est fait état de tous les grands projets d'immobilisations, ainsi que des renseignements sur la catégorie d'estimation, p. ex., de validation (V) ou estimation indicative (I) et le niveau de l'approbation du Conseil du Trésor, par exemple - délégation au Ministère (DM), approbation provisoire (AP) ou approbation effective (AE).

Tableau 18 : Projets d'immobilisations

(en milliers de dollars)				
Coût total	Coût total estimé	antérieure-ment	estimatif	actuel
			prévus	31 mars 95
			jusqu'au	
			1995-1996	
			années	
			prochaines	
			Besoins des	
			Budget des	
			dépenses	
			1995-1996	
			années	

Grands projets d'immobilisations (approuvés) d'un coût estimatif de plus d'un million de dollars

Localux à bureaux

ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD

Charlottetown - immeuble fédéral -

rénovations (I-AP/AD)

NOUVELLE-ÉCOSSE

Amherst - immeuble fédéral -

rénovations (I-AP/AD)

Truro - immeuble fédéral -

rénovations (V-AF/AD)

NOUVEAU BRUNSWICK

Fredericton - Succursale postale «A» -

ajouts/rénovations (I-AF/AD)

Fredericton - immeuble fédéral -

rénovations (I-AP/AD)

Moncton - Notre Dame d'Acadie -

rénovations (I-AP/AD)

Saint-Jean - Immeuble des douanes -

rénovations (I-AP)

Saint-Jean - Succursale postale «A» -

rénovations (V-AF/AD)

QUÉBEC

Montréal - 685, Cathcart -

rénovations (I-AP/AD)

Montréal - 400, Place d'Youville -

rénovations (V-AP/AD)

3-54 (Programme des biens immobiliers)

Les coûts pour l'article Personnel du Programme des biens immobiliers atteignent 12,3 millions de dollars, soit 1,0 % des dépenses brutes totales du Programme en 1995-1996. Le tableau 16 présente des données sur les équivalents temps plein par activité. Un aperçu des besoins en personnel du Programme, par catégorie et par groupe professionnels, figure au tableau 17.

Tableau 16 : Besoins en ressources humaines par activité

Budget des dépenses	[Équivalents temps plein]		
	1995-1996	1994-1995	Données réelles 1993-1994
Coordination du Programme	201	241	253

Tableau 17 : Besoins en ressources humaines

Groupe professionnel	Équivalents temps plein*			Don- nées Prévi- sions réelles	Échelle actuelle des traitements annuel moyen 1995-1996	Provision pour le traitement 1995-1996
	1996	1995- 1994- 1993- 1994	1994			
Gestion	14	14	14	63 300 - 128 900	86 766	
Scientifique et professionnelle	6	6	6	29 722 - 80 521	59 380	
Génie et arpentage	160	195	204	17 994 - 75 002	52 914	
Services administratifs	1	1	1	18 361 - 71 883	64 055	
Administration financière	1	1	1	16 882 - 69 291	48 626	
Gestion du personnel	1	1	1	19 263 - 79 497	79 497	
Commerce	1	1	1	19 263 - 79 497	79 497	
Soutien administratif						
Commis aux écritures et aux règlements	10	14	14	16 999 - 41 724	29 782	
Secrétariat, sténographie et dactylographie	8	9	12	16 847 - 41 991	32 391	

* L'expression «équivalents temps plein» (ETP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. L'ETP tient compte du nombre d'heures qu'un employé travaille chaque semaine en calculant le taux des heures de travail désignées par rapport aux heures de travail prévues. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais il en est fait état dans la Partie III du Budget des dépenses lorsqu'il est question des besoins en personnel (dépenses).

Nota : La colonne «échelle des traitements actuelle» indique les échelles de traitement par groupe professionnel au 1^{er} octobre 1994. La colonne «Provision pour le traitement moyen annuel» indique les coûts salariaux de base estimatifs, y compris la provision pour les conventions collectives, les promotions et la rémunération au mérite. Il se peut que les comparaisons, d'une année à l'autre, soient modifiées par les changements qui surviennent en ce qui concerne la répartition des éléments de calcul.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

tableau 15.

Tableau 15 : Besoins financiers par article

Les besoins financiers du Programme des biens immobiliers sont présentés par article au

Données réelles 1993-1994	Prévisions 1994-1995	Budget des dépenses 1995-1996	(en milliers de dollars)	
			Personnel	
			Traitement et salaires	10 893
			Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 416
			Autres coûts - Personnel	--
			Total personnel	12 309
			Biens et services	
			Transports et communications	2 880
			Information	247
			Services professionnels et spéciaux	292 165
			Location	603 759
			Achat de services de réparation et d'entretien	192 277
			Services publics, matériel et fournitures	108 684
			Autres subventions ou paiements	21 054
			Total, Biens et services	1 221 066
			Total, Dépenses de fonctionnement	1 233 375
			Moins : Recettes à valoir sur le crédit	265 142
			Dépenses de fonctionnement nettes	968 233
			Dépenses en capital	
			Transports et communications	8
			Information	12
			Services professionnels et spéciaux	12 800
			Location	142
			Achat de services de réparation et d'entretien	8 726
			Services publics, matériel et fournitures	48
			Construction et/ou acquisition de terrains, de bâtiments et d'ouvrages	249 093
			Construction et/ou acquisition de machines et d'équipement	1 647
			Autres subventions et paiements	592
			Total des dépenses en capital	273 068
			Paielements de transfert	426 293
			Dépenses nettes du Programme	1 667 594
				1 665 226
				1 648 422

3-52 (Programme des biens immobiliers)

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

ajustement des prévisions initiales étant donné que les augmentations de taxes ont été inférieures à ce qui avait été prévu et les coûts évités.*

(10,1)

(11,9)

Total de l'activité

* À l'exception de la province de la Nouvelle-Écosse, l'année financière coïncide avec l'année civile pour les municipalités, et la plupart d'entre elles établissent leur taux d'imposition entre janvier et mai (dans la province de Québec, cependant, les taux sont établis en décembre). En conséquence, les prévisions de TPSC peuvent uniquement être fondées sur les tendances antérieures et, au mieux, elles sont des estimations scientifiques des montants qui devront être payés dans l'année suivante.

Données sur le rendement et justification des ressources

Dans le cadre de cette activité, on a effectué des paiements à la suite de 2 625 demandes traitées en 1993-1994. Le total des paiements visés par ces demandes s'élevait à 580,9 millions de dollars; cependant les paiements finaux ont atteint uniquement 507,5 millions de dollars (y compris les frais de services). Ces paiements totaux ont été traités sur la base, dans plusieurs cas, des années calendaires des municipalités et appliqués en totalité ou en partie aux années de taxation municipale 1992 et 1993. Donc, les montants de 580,9 millions de dollars demandés et de 507,5 millions de dollars réels payés touchent plus qu'un exercice financier. La différence entre les paiements réels et les paiements demandés (12,6 %) a permis au gouvernement d'éviter des coûts de 73,4 millions de dollars. (Les demandes qui ont été traitées et pour lesquelles des paiements provisoires seulement ont été effectués ne sont pas comprises dans le calcul.)

Les frais administratifs (au taux du marché) de 4,8 millions de dollars, en ce qui concerne cette activité, représentent environ 6,5 % des coûts évités. Ainsi, pour chaque dollar dépensé en frais administratifs, le gouvernement a réalisé des coûts évités de 15,30 \$. Ces coûts évités sont attribuables à des articles non admissibles qui ont été exclus des valeurs évaluées en vertu de la Loi sur les subventions aux municipalités, aux réductions découlant de l'occupation par une tierce partie, impossibles en vertu de textes législatifs provinciaux et aux réductions dans les évaluations négociées par les agents d'évaluation de TPSCG.

Une seule subvention (Ste-Anne-des-Plaines, au Québec) a fait l'objet d'un examen par le Comité d'examen des subventions municipales au cours de 1993-1994.

D. Activité des subventions aux municipalités

Objectif

Gérer le versement des subventions fédérales tenant lieu de taxes municipales ou provinciales.

Description

Des subventions tenant lieu d'impôts sont versées aux administrations locales en reconnaissance des services qu'elles assurent à l'égard des biens immobiliers fédéraux. TPS/GC administre le versement de ces subventions aux autorités municipales et provinciales en matière de taxation pour ses propres biens immobiliers et ceux d'autres ministères fédéraux.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 22,3 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1995-1996 (voir page 3-24).

Figure 13 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses	Prévisions	Données réelles
1995-1996	1994-1995	1993-1994
430 855	431 549	430 719

Résultats financiers de l'exercice précédent

Figure 14 : Résultats de 1993-1994

(en milliers de dollars)		
Données réelles	Budget principal	Écart
430 719	442 579	(11 860)
Subventions aux municipalités		

Explication de l'écart : Les dépenses de 1993-1994 ont été de 1,9 millions de dollars, donc de 2,7 %, inférieures à celles du Budget principal des dépenses. Cette diminution est attribuable surtout aux facteurs suivants :

- réduction de la surtaxe sur les biens immobiliers non résidentiels à Montréal;

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

(1,8)

niveau du Ministère selon les pouvoirs qui lui sont conférés. En 1993-1994, le coût estimatif de démolition, de réparation ou de cession de 49 ouvrages maritimes a été de 7,9 millions de dollars, et le coût d'autres mesures envisagées en 1994-1995 à l'égard de 40 ouvrages est estimé à 3,7 millions de dollars; en 1995-1996 le coût des mesures envisagées concernant 26 ouvrages est estimé à 9,0 millions de dollars.

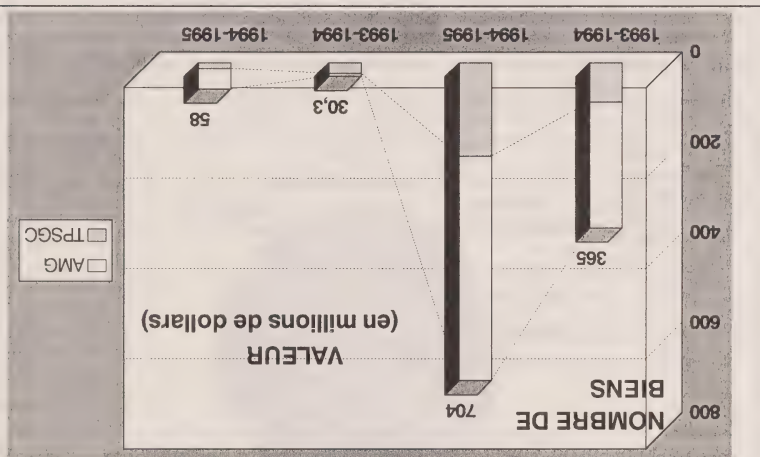
En 1994-1995, le répertoire des biens immobiliers du Programme comptait 1 096 unités. De ce nombre, 1 015 étaient des logements collectifs dont 842 appartenaient à l'État et 173 étaient loués. Les 81 logements restants étaient des logements non collectifs dont 79 appartenaient à l'État et 2 étaient loués. La gestion efficace du répertoire des logements devra à l'avenir être fondée sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie qui tienne compte de l'investissement à court et à long terme dans les logements collectifs et dans les logements non collectifs.

L'activité Installations fédérales gère divers biens immobiliers autres que les immeubles à bureaux dont 171 appartiennent à l'État et 280 sont loués, et un répertoire diversifié de biens immobiliers excédentaires loués ou appartenant à l'État. Le Ministère a également la garde de 10 barrages, d'une écluse et de quatre cales sèches qui assurent le soutien des activités maritimes, du vieux canal Welland, de 12 ponts, d'une levée empierrée et de 875 kilomètres de la route de l'Alaska.

Le Ministère, conformément à l'orientation prise par le gouvernement, s'occupe activement du dessaisissement des biens susmentionnés. Par exemple, un accord a été conclu en vue de transférer aux gouvernements provinciaux visés la responsabilité fédérale de construire un pont entre Hawkesbury, en Ontario, et Grenville, au Québec. Selon les termes de l'accord, l'ancien pont Perley sera démolit et un nouveau pont à quatre voies sera construit. La participation du gouvernement fédéral au coût total n'excèdera pas 30 millions de dollars. En outre, à la suite de l'abolition de la Loi sur la route transcanadienne, la responsabilité financière de TPSCG à l'égard de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux a été transférée au ministère du Patrimoine canadien (Programme canadien des parcs), le gardien de ces tronçons de la route. Cependant, en raison de la détérioration d'un grand nombre de biens susmentionnés, pour que d'autres initiatives de dessaisissement, actuellement en cours, se réalisent, il faudra engager des montants importants.

TPSCG est également responsable du projet concernant le Détroit de Northumberland. En octobre 1993, un accord final a été conclu avec le promoteur, Strait Crossing Development Inc., concernant le financement, la construction et l'exploitation du pont pendant une période de 35 ans.

Aliénation des biens excédentaires



Le Ministère continue de financer les activités d'aliénation de tous les biens excédentaires fédéraux. Le mécanisme actuel servant au financement de l'aliénation des biens immobiliers excédentaires a fait l'objet d'un examen en profondeur et il sera probablement remplacé par un nouveau régime de financement des coûts des aliénations, qui sera fondé sur le produit des ventes. En 1993-1994, TPSCG a aliéné 365 biens immobiliers excédentaires incluant ceux d'AMG, dont la valeur a atteint 30,3 millions de dollars. On projette d'aliéner, en 1994-1995, quelque 207 biens immobiliers excédentaires appartenant à TPSCG, dont la valeur estimative atteint 12,7 millions de dollars. Le Ministère tentera également d'aliéner 497 biens immobiliers pour d'autres AMG, dont la valeur atteint 45,3 millions de dollars.

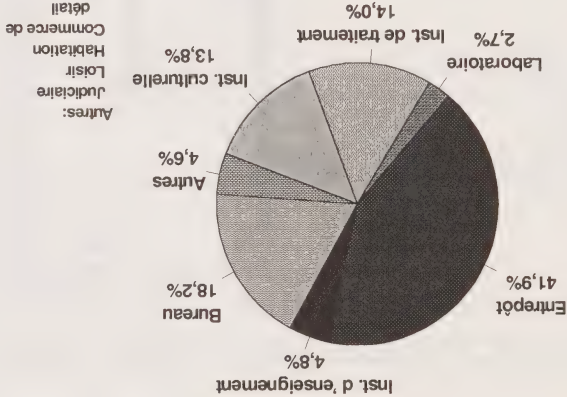
Il faut des ressources pour assurer le fonctionnement et veiller à l'entretien du portefeuille des installations à destination particulière et des installations à usages multiples de façon à respecter les normes établies par l'administration fédérale et à fournir un milieu de travail productif et un environnement sain et sûr aux locataires du gouvernement fédéral et à la population. Certaines améliorations doivent être apportées pour des raisons de santé et de sécurité et pour permettre à l'État de limiter ses frais de fonctionnement et d'entretien. Comme il a été mentionné précédemment, les biens immobiliers gouvernementaux prennent de l'âge et depuis un certain temps il a fallu vivre avec un financement limité. Cela a contribué à augmenter les frais de fonctionnement et d'entretien et à accroître le nombre des réparations qui ont été reportées au point qu'elles ont maintenant une incidence sur la santé et la sécurité.

Le programme d'aliénation des quais a été entrepris en 1989-1990 lorsque le Conseil du Trésor a autorisé des contributions (équivalentes au coût estimatif de la démolition ou à 250 000 dollars, en prenant le moins élevé des deux) à toute collectivité désirant devenir propriétaire de ces installations. Bien qu'il faille obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour l'obtention de contributions dépassant 250 000 dollars, la majorité des cas sont traités au

aires de traitement, écoles et centres de conférences, palais de Justice ainsi que le logement dans le Nord. Outre les installations susmentionnées, l'activité des installations fédérales est également responsable d'un portefeuille diversifié de biens excédentaires, d'une écluse et de plusieurs barrages, cales sèches, ponts et routes.

L'activité installations fédérales contribue à l'atteinte de l'objectif visé par l'administration fédérale en ce qui concerne le contrôle des dépenses et, à cette fin, gère efficacement le portefeuille de biens qui lui est confié : investissements judiciaires, fonctionnement et entretien efficaces et enfin, optimisation des recettes provenant de l'aliénation des biens excédentaires. Dans le but de réduire au minimum les dépenses transfert de la responsabilité d'importants biens techniques tels que la route de l'Alaska ainsi que des dépenses et des responsabilités à long terme qui s'y rapportent, à d'autres paliers du gouvernement ou à des tiers.

Nature des locaux d'usage courant (Appartenant à l'Etat ou loués - 1994)



Les locataires et les utilisateurs des installations à destination particulière de TPSGC sont des plus divers. Par exemple, le Ministère doit répondre aux besoins spéciaux de la population et à ceux des députés et sénateurs. Parmi les autres locataires auxquels il faut accorder une attention spéciale, mentionnons le Bureau du Conseil privé, la Bibliothèque nationale, la Cour suprême du Canada ainsi que diverses commissions royales et divers groupes de travail spéciaux. Le grand public est également important et c'est pour lui que l'on administre l'écluse et les barrages, les cales sèches, les ponts, les routes et les autres biens immobiliers qui doivent être conservés en bon état de façon à en garantir le bon fonctionnement et la sécurité.

Tableau 12 : Résultats financiers de 1993-1994

(en milliers de dollars)			
1993-1994			
Données réelles	Budget principal	Écart	
Dépenses brutes			
Bâtiments	297 104	351 697	(54 593)
Biens excédentaires	19 039	7 730	11 309
Aménagement foncier	706	400	306
Ouvrages maritimes	14 800	13 313	1 487
Routes et ponts	49 617	16 034	33 583
Moins : recettes à valoir sur le crédit	73 113	68 623	4 490
Résultat net	308 153	320 551	(12 398)

Explication de l'écart : Les dépenses nettes, en 1993-1994, ont été inférieures de 12,4 millions de dollars, ou 3,9 %, à la somme prévue dans le Budget principal. La différence est attribuable aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars	
●	Augmentation des recettes provenant des locataires du gouvernement et de tiers qui payent un loyer; (4,5)
●	Augmentation des dépenses de fonctionnement pour couvrir des réparations additionnelles à des installations fédérales; 3,9
●	Diminution des dépenses en capital en raison des réductions imposées par le gouvernement, annulée en partie par des améliorations apportées en matière d'accessibilité; (11,6)
●	Diminution des concessions d'origine législative attribuable à l'annulation de la subvention qui devait être versée à la Canadian Vickers pour une cale sèche. (0,2)
Total de l'activité (12,4)	

Données sur le rendement et justification des ressources

L'activité installations fédérales est chargée de gérer les immeubles à destination particulière et d'usage courant de l'administration fédérale. Le répertoire comprend les biens désignés de la Cité parlementaire dans la région de la capitale nationale et ceux de la Citadelle, dans la ville de Québec, et des locaux commerciaux et d'usage courant tels que entrepôts, laboratoires, 3-46 (Programme des biens immobiliers)

Objectif

L'objectif des installations fédérales est d'administrer les activités d'investissement et de dessaisissement d'un portefeuille diversifié d'installations fédérales sous la garde du Ministre.

Description

Cette activité porte sur la gestion d'un portefeuille de biens immobiliers placé sous la garde de TPSCG et constitué d'immeubles fédéraux (installations à destination particulière et à utilisation partagée, immeubles résidentiels et biens immobiliers désignés), biens excédentaires, bassins foncier. Ces biens sont gérés de manière à protéger les investissements fédéraux, à assurer le respect des normes en matière de santé, d'accessibilité et de sécurité et à contrôler la fourniture de locaux aux locataires. Ces biens immobiliers appartiennent à l'État ou sont loués.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 16,9 % de l'ensemble des dépenses brutes du Programme pour 1995-1996 (voir page 3-24).

Au tableau 1, figure un sommaire des dépenses et des recettes liées à cette activité. Actuellement, un nombre limité de locataires paient un loyer en vertu d'une loi ou d'une politique gouvernementale précise. Ces recettes sont à valoriser sur le crédit. Les recettes provenant de la vente d'énergie sont aussi à valoriser sur le crédit.

Tableau 1 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévisions	Données réelles
		1995-1996	1994-1995	1993-1994
Dépenses brutes				
Bâtiments	248 759	252 933	297 104	
Biens excédentaires	8 986	12 715	19 039	
Aménagement foncier	300	490	706	
Ouvrages maritimes	14 597	15 114	14 800	
Routes et ponts	54 275	47 546	49 617	
	326 917	328 798	381 266	
Moins : recettes à valoriser sur le crédit	69 100	70 835	73 113	
Résultat net	257 817	257 963	308 153	

(en milliers de mètres carrés)			
1995-1996	1994-1995	1993-1994	
2 350	2 354	2 335	Locaux de l'État
588	562	562	Locaux obtenus par bail-achat
2 238	2 253	2 214	Locaux loués
5 176	5 169	5 111	Total

Tableau 10 : Locaux à bureaux

En 1993-1994, le répertoire de locaux loués du Ministère comprenait 2 507 baux représentant 2 214 000 m² de superficie. En 1994-1995, on s'attend que le répertoire atteigne 2 253 000 m² (2 456 baux, dont 649 seront remplacés ou renégociés). Les prévisions indiquent que le répertoire du Ministère diminuera, pour atteindre 2 377 baux en 1995-1996 (y compris 489 à remplacer ou à renégocier), occupant 2 238 000 m² de superficie.

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

Augmentation nette des dépenses en capital due à l'amélioration de l'accessibilité des locaux appartenant à l'État et des locaux obtenus par la formule bail-achat.	6,6
Total de l'activité	(37,5)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité Locaux à bureaux doit être évalué en fonction d'un certain nombre de facteurs, soit:

- le règlement des différends avec les locataires, l'amélioration des communications avec ces derniers;
- la fourniture de locaux dans les délais demandés;
- l'élaboration de mesures acceptables pour déterminer les taux d'occupation;
- l'acquisition de locaux loués ou obtenus par bail-achat, la construction ou l'achat de locaux par l'État; et
- l'inscription des locaux disponibles dans le répertoire de TPSCG.

L'importance d'avoir une rétroaction des locataires et d'établir un bon dialogue avec eux continue d'être une priorité. De plus, on continue d'avoir davantage recours à des pratiques novatrices, par exemple l'accueil officiel des locataires quand ils emménagent dans leurs nouveaux locaux, la formation de groupes de travail formés de locataires chargés d'examiner les questions courantes qui les concernent et la décentralisation du processus de prise de décision de sorte que les problèmes puissent être résolus plus rapidement à l'échelle régionale.

Le Ministère a davantage recours aux représentants des locataires pour préciser les besoins stratégiques et opérationnels des locataires, améliorer la planification à long terme, faire connaître les conséquences des initiatives du Ministère à l'échelle du gouvernement et fournir des renseignements précis sur l'utilisation des locaux à partir des données des systèmes d'information de TPSCG. Le Ministère poursuivra dans la même voie en 1995-1996.

Au cours de 1993-1994, le Ministère a amélioré les critères dont il se sert pour mesurer les tendances concernant les locaux occupés par ses principaux locataires (par exemple, superficie occupée par équivalent temps plein, coût moyen par équivalent temps plein et coût unitaire moyen des locaux par ministère locataire). Ces indicateurs ont été perfectionnés et approuvés, puis incorporés au cadre des indicateurs de rendement qui a été mis au point en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor. Grâce à ces indicateurs et à une planification stratégique améliorée, le Ministère pourra continuer d'analyser les tendances sur plusieurs années et d'élargir ainsi sa perspective de planification.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 58,9 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1995-1996 (voir page 3-24).

Un résumé des dépenses et des recettes pour cette activité est présenté au tableau 8. À l'heure actuelle, les organismes non gouvernementaux et un nombre restreint de locataires de l'administration fédérale paient un loyer conformément à une loi donnée ou à une politique gouvernementale. Ces recettes sont à valor sur le crédit.

Tableau 8 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévisions	Données réelles
		1995-1996	1994-1995	1993-1994
Dépenses brutes	1 138 539	1 131 963	1 078 535	
Moins : recettes à valor sur le crédit	196 042	196 079	213 147	
Résultat net	942 497	935 884	865 388	

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 9 : Résultats financiers de 1993-1994

(en milliers de dollars)		1993-1994	
		Données réelles	Budget principal
Dépenses brutes	1 078 535	1 073 659	4 876
Moins : recettes à valor sur le crédit	213 147	170 808	42 339
Résultat net	865 388	902 851	(37 463)

Explication de la différence : En 1993-1994, les dépenses nettes ont été de 37,5 millions de dollars, ou 4,1 %, de moins que la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est attribuable aux facteurs suivants :

- Augmentation des recettes provenant des locataires du gouvernement et de tiers qui payent un loyer, y compris des recouvrements des clients pour l'espace d'expansion par bail non planifié; (42,3)
- Diminution nette des dépenses de fonctionnement pour les installations de la Couronne et louées; (1,8)

B. Activité des locaux à bureaux

Objectif

L'objectif de l'activité Locaux à bureaux est de gérer la fourniture de locaux à bureaux de manière à fournir aux locataires fédéraux des installations appropriées et sûres, à instaurer des milieux de travail productifs et à optimiser les investissements immobiliers du gouvernement fédéral.

Description

TPSGC fournit les locaux et les services connexes aux ministères et organismes fédéraux disponibles. La demande de ceux-ci doit être considérée en fonction de l'approvisionnement du répertoire des immeubles appartenant à l'État, auquel s'ajoutent les nouvelles propriétés que celui-ci acquiert, celles qu'il loue du secteur privé ou celles qu'il administre dans le cadre de co-entreprises de bail-achat.

Le Ministère a la responsabilité d'appliquer les politiques et les normes régissant le nombre, la qualité et l'emplacement des locaux loués tout en respectant les lois, les règlements et les politiques en matière de logement. En raison de la prise de conscience accrue à l'égard des questions environnementales et des préoccupations dans les domaines de la santé et de la sécurité et de l'engagement pris par le Ministère de fournir un environnement de travail favorisant la productivité, la gestion efficace de cette activité devient de plus en plus complexe et exigeante. Les ressources nécessaires aux immobilisations et au fonctionnement pour répondre à ces demandes sont gérées selon des méthodes éprouvées générant un bon taux de rendement du capital investi.

Le portefeuille des locaux à bureaux est divisé en quatre catégories budgétaires ayant des objectifs précis :

- **Acquisition de biens** : fournir de nouvelles installations appartenant à l'État ou améliorer ses installations actuelles et leur infrastructure;
- **Bail** : fournir des locaux à bureaux en louant des propriétés à bail;
- **Bail-achat** : fournir des locaux à bureaux en recourant à la formule de bail-achat;
- **Exploitation et entretien des biens de l'État** : assurer l'exploitation et l'entretien des locaux appartenant à l'État et des infrastructures connexes.

sont voués à la cession, à la démolition ou à l'aliénation. Par conséquent, aucun plan de gestion des biens ne sera établi pour ces derniers.

Dans le cadre de la planification, le Ministère s'est engagé à améliorer la gestion de ses recettes et à accroître les recettes provenant de tiers. En 1993-1994, TPSCG avait prévu des recettes de location s'élevant à 288,3 millions de dollars provenant des ministères fédéraux et autres locales. Le montant réellement perçu a été de 286,3 millions de dollars.

TPSCG s'engage en outre à réduire l'écart entre les recettes et les dépenses prévues et les recettes et les dépenses réelles. À cette fin, le Ministère surveille de près la prévision de ses dépenses (voir le tableau 7).

Tableau 7 : Comparaison des dépenses réelles au budget total disponible

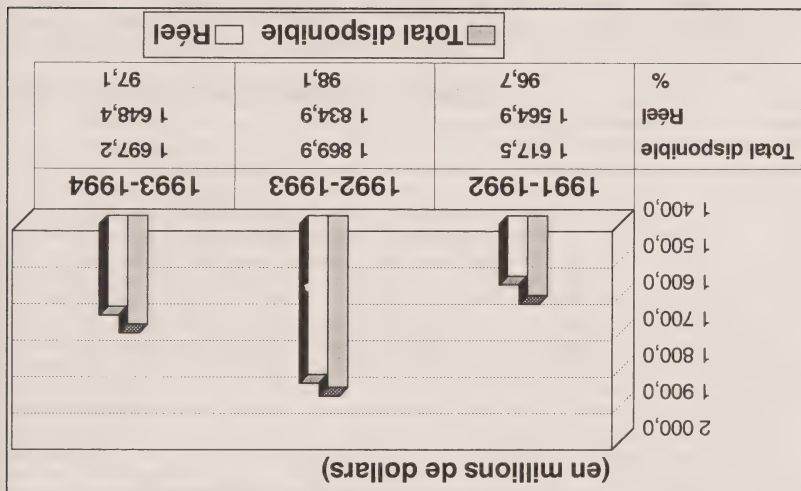


Tableau 6 : Résultats financiers de 1993-1994

(en milliers de dollars)					
1993-1994					
Budget des					
Écart	Données réelles				
	dépendances principales				
	Écart	\$	ETP	\$	ETP
Coordination du Programme	44 162	253	42 806	240	1 356
					13

Explication de l'écart : En 1993-1994, les dépenses brutes ont été supérieures de 1,4 million de dollars, ou 3,1 %, à la somme qui figure dans le Budget des dépenses principal. Cette augmentation est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars	1,1	●	augmentation des dépenses relatives au personnel en raison d'une plus grande utilisation d'ETP;	●	augmentation des dépenses de fonctionnement afin d'inclure les remboursements de recettes d'exercices précédents (0,5 million de dollars), compensée par une réduction des dépenses pour les autres coûts de fonctionnement (0,2 million de dollars).	0,3	Total de l'activité	1,4

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité de coordination du Programme doit être mesuré en fonction de la qualité des plans et de leur présentation dans les délais raisonnables, des prévisions exactes des augmentations de recettes et des réductions de dépenses et de la qualité des politiques et des procédures.

TPSGC a élaboré divers plans stratégiques pour promouvoir la planification et la coordination du Programme, notamment le plan opérationnel pluriannuel, le plan pluriannuel des Ressources humaines, le plan de gestion de l'information, le plan de formation, la stratégie et le plan d'entreprise en matière de communications, un plan de recherche et développement et un plan d'investissement à long terme. Le Ministère a aussi produit un plan des biens immobiliers qui regroupera les plans de gestion des biens, les plans de gestion des investissements et le plan de logement des locataires en cours de réalisation.

La politique sur le plan de gestion des biens, adoptée en 1986-1987, prévoyait élaborer, au cours d'une période de cinq ans, un plan de gestion pour chacun des immeubles de bureaux appartenant à l'État dont le Ministère a la garde. La période de cinq ans a été prolongée en raison des priorités en matière de dépenses dans d'autres domaines. D'ici la fin de 1994-1995, 53 % des plans auront été réalisés. Des 353 immeubles de bureaux appartenant à l'État, 43

Section II
Analyse par activité

A. Activité de la coordination du Programme

Objectif

Conseiller le Ministre et la haute direction ministérielle sur les politiques et les activités.

Description

L'activité de coordination du Programme fournit un cadre stratégique au Programme des biens immobiliers, coordonne les besoins en ressources humaines et établit les pratiques de gestion nécessaires pour assurer l'efficacité du cadre. Cette activité a pour but d'élaborer des politiques et des normes pour la planification opérationnelle et financière et des procédures pour l'établissement de rapports, ainsi que des contrôles de gestion des investissements du gouvernement concernant des biens immobiliers précis, afin de réglementer et de protéger ces biens et de gérer les locaux pour les autres ministères. L'activité englobe également l'élaboration de politiques, de plans et de mesures permettant au Ministre de s'acquitter de ses responsabilités en cas d'urgence, le paiement des subventions tenant lieu d'impôts ainsi que la recherche et le développement pour appuyer le portefeuille des biens immobiliers du Ministère.

En qualité de gardien, la Direction générale des biens immobiliers doit retenir à contrat les services de la Direction générale des Services immobiliers de TPSGC ou du secteur privé pour acheter, vendre ou conserver les biens immobiliers.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 1,9 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1995-1996 (voir page 3-24).

Tableau 5 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses			
		1995-1996	1994-1995	1993-1994	
		\$	ETP	\$	ETP
Coordination du Programme		36 425	201	39 830	241
				44 162	253

● Gérer les investissements immobiliers de TFGSC en choisissant la solution la plus économique, qu'il s'agisse de l'achat, de la construction, de l'acquisition par bail-achat ou de la location des biens, ou de mécanismes sous-entendant des partenariats avec le secteur privé et d'autres niveaux de gouvernement :

- TFGSC possède actuellement (ou est en voie d'acquiescer par bail-achat), pour le compte de l'Etat, 56,8 % des immeubles de bureaux du répertoire immobilier. Le reste correspond à des locaux loués du secteur privé et il est, par conséquent, assujéti aux fluctuations des prix et de la demande du marché.

Evaluation du Programme : Le Plan de dépenses 1994-1995 indique que deux initiatives d'évaluation relatives au Programme des biens immobiliers ont été effectuées par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation: une étude comparative des services de gestion immobilière et des coûts d'exploitation des immeubles, ainsi qu'une vérification intégrée de la Direction générale des biens immobiliers. Les deux études sont maintenant terminées. Les résultats de l'étude comparative se trouvent à la page 2-23 du Plan de dépenses. La deuxième étude comprenait la vérification intégrée des services de gestion des biens et de gestion des investissements. La vérification a révélé certaines préoccupations au sujet de l'efficacité du cadre de contrôle de gestion et des processus connexes de gestion stratégique des biens immobiliers. À la suite de cette vérification intégrée, la direction a pris des mesures pour améliorer les processus de planification stratégique et d'analyse des investissements, les responsabilités et les relations d'une direction générale à l'autre, l'information de gestion et le contrôle du rendement, en ce qui concerne les biens immobiliers, la satisfaction du client et l'évaluation de cette satisfaction.

E. Efficacité du Programme

On peut évaluer l'efficacité du Programme en se fondant sur les principales fonctions qu'il comprend :

- Fournir aux locataires des locaux appropriés et sécuritaires favorisant la productivité :
- en 1993-1994, on a fourni 5,1 millions de mètres carrés de locaux pour bureaux à quelque 110 locataires fédéraux (ministères et organismes) et à environ 1 600 autres locataires de l'extérieur de l'administration fédérale;
- le Ministère a continué de rationaliser les délais de livraison des locaux loués et tente de réduire le délai moyen de livraison pour le faire passer de 12 à 24 mois à 6 à 12 mois;
- en 1994-1995, 2 998 des 6 000 accords d'occupation des locaux seront renégociés à la suite d'un renouvellement ou en raison de nouveaux besoins en matière de locaux.

- Gérer le répertoire de biens immobiliers du Ministère en respectant toutes les normes de santé et de sécurité et en fournissant aux locataires fédéraux un milieu de travail productif, tout en s'assurant que le rendement des investissements est raisonnable :
- des stratégies pluriannuelles se rapportant à l'enlèvement, à la gestion sur place, au confinement ou à la transformation des matières dangereuses (BPC, amiante et CFC) ont été élaborées et elles font partie du plan de mise en oeuvre de la gestion de l'environnement du Ministère;
- la planification de processus et de stratégies pour fournir aux locataires fédéraux un milieu de travail productif et abordable s'est poursuivie;
- un groupe de travail formé de représentants des diverses directions générales a livré un modèle de formation (cours sur les normes, les procédures et les pratiques associées à l'analyse des investissements);
- le Programme des biens immobiliers élabore à l'heure actuelle des indicateurs de rendement pour la Stratégie nationale d'investissement;

- en ce qui concerne la surveillance de la rentabilité du Programme des biens immobiliers, le Ministère a élaboré plusieurs indicateurs permettant d'évaluer le rendement de ses biens, parmi lesquels le nombre d'immeubles n'atteignant pas les objectifs fixés sur le plan des investissements (d'après le total des dépenses consacrées aux immeubles de bureaux comparé au total des recettes imputées au prix du marché par locataire) et le pourcentage de locaux inoccupés pouvant être commercialisés;
- le répertoire immobilier de TPSGC compte 247 biens déclarés excédentaires. D'ici la fin de l'exercice 1994-1995, le Ministère prévoit aliéner 207 de ces biens, évalués à 12,7 millions de dollars, et 497 autres biens dont la garde est confiée à d'autres ministères fédéraux, évalués à 45,3 millions de dollars.

et de réduire le temps requis pour livrer les locaux loués. Des repères ont été établis pour le rendement actuel et indiquent un temps moyen, de la présentation de la demande à la livraison, de 6 à 12 mois, selon l'ampleur du projet.

Stratégies d'investissement locales : Le Programme a continué d'élaborer et de mettre en oeuvre des stratégies d'investissement locales. Il élabore, avec les organismes locataires et les autres niveaux de gouvernement, des plans stratégiques pour répondre aux besoins en investissements à plus long terme prévus.

Fonctionnalité des baux du secteur privé : Des projets pilotes seront mis en oeuvre afin de vérifier les possibilités d'appliquer les outils de fonctionnalité à la location de locaux.

Partenariats stratégiques : Le Programme cherche des occasions d'établir, d'utiliser et de préciser des partenariats stratégiques pour la livraison des locaux loués.

Réduction des coûts : Le Programme tente toujours de réduire les coûts généraux du gouvernement en optimisant l'utilisation des locaux du répertoire actuel, en réduisant les effectifs et en demandant à certains clients de devenir co-locataires afin de partager les aires et les services de soutien. Le leadership partagé en matière de locaux, la restructuration du gouvernement et les initiatives de partage de locaux et de réduction des effectifs permettront de récupérer 21 700 m² en 1994-1995, en plus des 18 000 m² prévus.

Stratégie relative à la Cité parlementaire : Le programme de construction à long terme de la Cité parlementaire a été approuvé. La mise en oeuvre se poursuit afin de traiter les questions de santé et de sécurité et de ne pas interrompre les opérations essentielles du gouvernement.

Cession : Le Programme continue de négocier avec Pêches et Océans Canada au sujet du transfert de la garde de biens au répertoire de TSGC. Les négociations portant sur la cession du Musée des civilisations, du Musée des sciences et de la technologie, du Musée de la nature et du Musée des beaux-arts dans la région de la capitale nationale ont été menées à bien. Ces musées ont été cédés à leurs sociétés respectives. Le Monument Lefebvre à Memramcook (N.-B.) a été cédé au ministère du Patrimoine canadien (Programme de Parcs Canada).

Bassin de radoub d'Esquimalt : Le Programme a présenté une stratégie opérationnelle pour le bassin de radoub d'Esquimalt, afin de réduire le déficit de fonctionnement.

Dessalement : TFGC a continué de mettre en oeuvre les stratégies de gestion des biens et de dessalement à long terme pour chacun de ses biens terrestres et maritimes devant être dessalement.

Centres de conférence : TFGC a mis sur pied un comité de travail qui examinera certaines questions relatives aux centres de conférence (comme les frais d'utilisation).

Services d'entrepasage : TFGC continue de travailler à une stratégie intégrée afin de rendre l'entrepasage fédéral plus efficace. À cet effet, TFGC a entrepris l'examen de ses entrepôts et a communiqué avec les autres ministères dans le cadre du plan d'action portant sur la rationalisation des entrepôts n'appartenant pas à TFGC.

Gestion des investissements :

Analyse des investissements : Un groupe de travail formé de représentants des diverses directions générales a été mis sur pied afin de rendre les approches plus cohérentes et de les normaliser, dans le domaine de l'analyse des investissements. De la formation et des outils spécialisés ont été fournis et continuent de l'être, afin de s'assurer que les chefs de projet, les analystes et les autres intéressés dans les décisions en matière d'investissements continuent d'effectuer des analyses des investissements efficaces.

Programme d'allévation des autres ministères du gouvernement : TFGC a continué d'alléger les biens de surplus en 1994-1995.

Post-évaluation : Des procédures seront établies pour permettre au Programme d'évaluer la qualité de son analyse des investissements et de la réalisation de projet. Des études pilotes concernant certains grands projets d'immobilisations et un échantillonnage représentatif de projets de location seront faites. L'élaboration d'une politique d'évaluation ultérieure des projets de location est en cours. Cette politique prévoit l'examen de tous les projets de location menés à bien afin de s'assurer que les budgets et les calendriers de réalisation ont été respectés, que les leçons apprises ont été documentées et que les locaux fournis sont conformes aux critères décrits dans l'accord d'origine.

Stratégie nationale d'investissement : Cette stratégie, qui porte sur l'acquisition, l'exploitation, la gestion, la rénovation, la remise en état, le dessalement et l'allévation des biens immobiliers appartenant à TFGC et loués par celui-ci, a été approuvée par le Conseil du Trésor en 1994-1995. L'élaboration d'une annexe décrivant un certain nombre de principes de location visant à améliorer l'application et la mise en oeuvre, dans les projets de location, des principes généraux de la SN, est en cours. Un système de rapport sera établi pour les gros projets de location afin d'obtenir des rapports appropriés sur ces projets, conformément à la politique sur le plan d'immobilisations. Dans le cadre de l'approbation de la SN et des révisions apportées à la politique du Conseil du Trésor, un nouveau processus d'approbation en une seule étape (approbation des projets de location) a été établi pour traiter plus efficacement les projets de location.

Nouvelles possibilités d'investissement : Le Programme continue d'étudier d'autres façons de financer les projets relatifs aux biens immobiliers dans le but de réduire au minimum les demandes présentées au gouvernement fédéral et il envisage des mesures précises pour les installations de la région de la capitale nationale.

Convention de bail-achat : Des mesures ont été prises pour rationaliser les processus de planification des locaux et de location, afin d'améliorer la prestation des services aux clients 3-34 (Programme des biens immobiliers)

Autres lieux de travail : TPSGC élaborera une stratégie pour utiliser de nouveaux lieux de travail, comme les bureaux satellites, qui conviennent à ses ministères clients et locataires. Dans le cadre de cette initiative, de nouvelles stratégies de bureau fournissant des bureaux polyvalents dans le but de réduire les besoins en locaux, d'accroître la productivité, de promouvoir une plus grande utilisation de la technologie et de réduire les coûts généraux des locaux du gouvernement seront élaborées.

Optimisation des locaux : Le Programme des biens immobiliers a continué d'appliquer sa stratégie d'optimisation des locaux afin de réduire l'utilisation inefficace des locaux de façon à permettre la récupération de locaux devenus inutilisés et d'économiser des coûts de location. Il a maintenu le cadre de prise de décisions afin d'élaborer et d'évaluer les analyses de rentabilité pour les projets d'optimisation des locaux à l'échelle nationale, améliorant ainsi la rentabilité de son répertoire et l'efficacité du milieu de travail fourni aux locataires fédéraux.

Contrôle du rendement des biens : En 1994-1995, le Programme des biens immobiliers a graduellement mis en œuvre une politique de contrôle du rendement des biens pour évaluer le rendement financier, opérationnel et fonctionnel des biens de TPSGC et établir les repères appropriés.

Compte rendu des appels au Service à la clientèle : Le Programme a élargi son projet pilote sur les appels au Service à la clientèle afin d'inclure (en plus de l'évaluation du temps de réponse moyen et des coûts) l'élaboration de repères pour certains objectifs d'exploitation environnementaux, contribuant ainsi au contrôle continu du rendement des biens. Ces capacités sont maintenant intégrées au système de gestion de l'entretien du Ministère.

Fonctionnalité : Le Programme a évalué les installations des principaux biens de TPSGC, d'après une vaste gamme de critères, et il va vérifier l'efficacité de ces évaluations dans le cadre du leadership partagé en matière de locaux.

Amélioration du rendement énergétique : TPSGC a mis en œuvre des initiatives d'économie d'énergie afin de réduire les coûts de fonctionnement. En 1994-1995, trois projets d'économie d'énergie ont été mis en œuvre (en plus des initiatives d'économie d'énergie financées à l'interne) dans le cadre de l'initiative fédérale dans le secteur du bâtiment.

Plan d'action pour l'environnement : TPSGC a mis en œuvre des plans régionaux de gestion de l'environnement témoignant de sa «diligence raisonnable» afin de satisfaire aux prescriptions législatives et, dans la mesure du possible sur le plan économique, de faire preuve de leadership dans le domaine de l'environnement. Plus d'une centaine de projets régionaux découlent de cette mesure.

Démonstrations de projets environnementaux : Le Programme des biens immobiliers a mis en œuvre un projet à Kingston afin de démontrer la viabilité d'approches écologiques et rentables, en ce qui concerne la gestion des biens immobiliers.

Logements dans le Nord : Le Programme des biens immobiliers a continué de mettre en œuvre le plan progressif de dessaisissement des logements à Whitehorse et le plan d'entreprise élaboré pour le reste du portefeuille de logements dans le Nord.

spécifiques pour ces derniers, dans le cadre du processus relatif aux CDO. De plus, environ 285 gestionnaires des installations des ministères locaux ont reçu la formation sur le nouveau cadre.

Rationalisation des locaux : Un cadre de rationalisation des locaux pour bureaux du gouvernement visant à réduire ceux-ci de 10 % a été élaboré en consultation avec les locataires et le Secrétaire du Conseil du Trésor. Ce cadre comprend les principaux principes, paramètres, responsabilités et mécanismes de reddition de comptes. TPSCG, en collaboration avec les locataires, continue d'encourager la mise en œuvre de nouveaux modèles d'exécution de programmes qui rendront l'utilisation des locaux plus efficiente. Par exemple, le Ministère a ouvert la voie en ce qui concerne le courtage de locaux partagés de petits organismes de la région de la capitale nationale, en élaborant une stratégie et des normes en matière de locaux pour les centres juridiques fédéraux et en examinant, avec les locataires et les administrations provinciales, les possibilités de partage de locaux.

Réaction à la restructuration du gouvernement : Une stratégie intégrée a été élaborée en consultant toutes les parties intéressées, afin de répondre aux besoins en locaux des ministères restructurés de la région de la capitale nationale. Avec l'intégration des demandes de locataires de huit ministères restructurés dans environ une centaine d'installations principales dans la région, la stratégie, une fois mise en œuvre, permettra un évitement de coûts d'environ 20 millions de dollars par année. La mise en œuvre de la stratégie est en cours.

Satisfaction des clients : L'une des principales initiatives visant à améliorer la satisfaction des clients est le cadre révisé de la politique en matière de locaux appelé LPL, ainsi que les activités qui en découlent. Elles comprennent les CDO, l'élaboration de normes et l'attribution de responsabilités et de pouvoirs accrus aux ministères locaux. Le Programme, en plus de diriger des échanges de renseignements officiels avec le Groupe interministériel national du logement, le Groupe fédéral du logement et leurs équivalents régionaux, a encouragé le dialogue par divers moyens. Il y a eu des ateliers spéciaux et des consultations avec les locataires sur différentes questions, notamment le concept de la planification universelle. Une « oreille critique » des SMA a été établie pour assurer le leadership, en ce qui a trait aux principales questions de locaux. Des séances de formation spéciales et des documents sur le LPL ont été élaborés et des publications comme le *Guide de conception des bureaux* (1 700 copies), les *Échelles de fonctionnalité* (1 900 copies) et le bulletin d'information intitulé *Faire affaire avec TPSCG* ont été publiés.

Projet de remaniement des programmes de la sécurité du revenu (RPSR) : Le RPSR en est à la deuxième année d'un plan quinquennal de mise en œuvre. En décembre 1993, TPSCG signalait avec la section des Programmes de la sécurité du revenu de Développement des ressources humaines Canada un accord de gestion concernant la fourniture de locaux et la prestation de services connexes pour la mise en œuvre du RPSR. De plus, les deux ministères ont participé à l'élaboration du *Client Services Delivery Network Facilités Planning Guide* (Guide de planification des installations de réseau pour la prestation des services à la clientèle), publié en octobre 1994.

Gestion du Programme :

Réseau international de gestion des milieux de travail : Le Programme des biens immobiliers a participé au troisième atelier annuel du Réseau international de gestion des milieux de travail, qui a eu lieu aux Pays-Bas en mai 1994. Ce réseau, qui comprend des cadres supérieurs de gouvernements étrangers et du secteur privé, encourage l'échange de renseignements et le partage d'expériences concernant des milieux de travail efficaces, efficaces et économiques.

Plan stratégique de la technologie de l'information : Le Programme des biens immobiliers met en oeuvre les éléments du Système de demande de locaux des clients concernant les profils de locataires. Il construira et mettra en oeuvre un système pilote relatif aux conventions d'occupation des locaux. La Direction générale franchira la première et la deuxième étape (planification et analyse des applications) du Système de gestion des biens immobiliers. Elle participera aux initiatives conjuguées de dessin assisté par ordinateur, de gestion des installations assistée par ordinateur et du Système d'information géographique.

Le Programme des biens immobiliers élaborera en outre un système de planification de projet et d'analyse de l'état des projets afin d'améliorer l'efficacité et de fournir, à l'échelle nationale, une approche cohérente de la compilation des données sur les projets.

Protocole d'entente (PE) : Des négociations sont en cours pour mettre en oeuvre un PE avec les Directions générales de l'activité de la Gestion ministérielle du Programme des approvisionnements et des services. Le PE déterminera la qualité, le niveau et les coûts des services à fournir au Programme des biens immobiliers dans des domaines comme les finances, les ressources humaines, l'informatique, les communications et l'administration.

Pratiques de gestion : Le Programme des biens immobiliers continuera de viser l'introduction d'une structure organisationnelle centrée sur la gestion de l'offre et de la demande à l'administration centrale. Il mettra en oeuvre des pratiques de gestion favorisant une organisation plus rationalisée, axée sur le service à la clientèle. Les principaux objectifs consistent à éliminer le double emploi et à réduire les frais généraux à l'interne.

Conversion GE : TPSGC poursuivra la conversion des classifications actuelles des employés à la nouvelle classification GE. Les nouvelles descriptions de travail sont rédigées avec la norme GE.

Gestion des locaux :

Politique en matière de locaux - cadre révisé (leadership partagé en matière de locaux - LPL) : Le Conseil du Trésor a approuvé le LPL en 1993-1994. On en est à l'étape de la mise en oeuvre qui comprend plusieurs éléments, notamment le développement d'outils pour soutenir le cadre, la négociation de conventions directrices d'occupation des locaux (CDO), la formation sur le LPL, les communications et la consultation sur tous les aspects de la mise en oeuvre. Quarante ministères ont entamé des négociations concernant des questions de logement comme la qualité de l'aménagement, les dimensions des bureaux et l'endroit où ils sont situés et la délégation accrue de pouvoirs. Ces accords seront par la suite rendus officiels dans des CDO entre les ministères et TPSGC. Le Programme a élaboré des normes générales pour ses principales catégories de locaux (bureaux administratifs polyvalents, bureaux où l'on traite beaucoup avec le public, etc.) et il travaille avec les ministères à l'élaboration de normes plus

sera offerte afin de s'assurer que les employés ont les compétences requises pour gérer les recettes du Programme.

Gestion des investissements :

Réduction des coûts : TFSGC tentera de réduire les coûts de logement généraux du gouvernement en demandant aux clients de partager des locaux, pour que les secteurs et les services de soutien puissent être partagés. Il examinera les façons d'économiser des locaux par le réaménagement du milieu de travail, y compris le télétravail et d'autres nouvelles stratégies de bureau. Il profitera des conditions du marché pour obtenir des baux de plus longue durée à moindre coût, lorsque la demande prévue est suffisamment stable. Il tiendra également compte des coûts des clients dans l'analyse des possibilités d'investissements et l'établissement des coûts qui s'y rattachent, afin de garantir le plus bas coût possible, pour l'ensemble du gouvernement.

Garanties d'avenir : Le milieu de travail a subi, au cours des dernières années, de nombreux changements concernant les systèmes d'immeubles. Ces changements n'avaient pas été prévus au moment de la conception et de la construction. Le Programme des biens immobiliers élaborera une stratégie pour s'assurer que les nouvelles acquisitions et les rénovations sont conformes aux exigences actuelles et rentables.

Post-évaluation : Des procédures seront établies afin d'évaluer après coup la qualité de l'analyse de ses investissements et la réalisation de projet. Des études pilotes portant sur certains grands projets d'immobilisations et sur un échantillonage représentatif de projets de location seront faites. Dorénavant, une évaluation sera requise pour chaque projet d'acquisition par bail-achat.

Évaluation de la superficie et définition de l'aménagement : Le Programme des biens immobiliers examinera ses pratiques et ses normes d'évaluation de la superficie, ainsi que les pratiques de l'industrie, afin de déterminer l'approche la plus efficace. Il examinera également la définition de ce qui est inclus dans les immeubles de base, par opposition à l'aménagement, afin d'assurer l'uniformité.

Principes de location : On élaborera une série de principes de location mettant d'avantage l'accent sur la planification de location stratégique, afin de maximiser la flexibilité en ce qui concerne l'ensemble du répertoire de locaux loués. Le bail-achat sera utilisé dans un contexte stratégique plus large, comme celui des stratégies d'investissement communautaires, et les contrats de location seront établis de façon à assurer la plus grande marge de manœuvre possible pour répondre aux besoins des clients, besoins qui changent constamment.

Cadre de contrôle d'augmentation de la superficie : Le cadre de contrôle des baux actuel sera révisé de manière à s'appliquer à tous les cas d'augmentation de la superficie. Les locataires n'auront à payer les frais pertinents que lorsqu'une augmentation de la superficie nette a été établie à l'échelle nationale pour ces locataires.

Fonctionnalité des baux du secteur privé : Le Programme des biens immobiliers veillera à ce que les nouveaux locaux répondent aux besoins opérationnels des clients, avec des outils comme la fonctionnalité. À cette fin, les projets pilotes seront évalués, les documents et les processus seront précisés.

dans le domaine des locaux pour bureaux. TPSSG analysera les autres possibilités de mise en

œuvre de ce concept.

Les locaux pour bureaux comme ressource de gestion clé : On mettra en œuvre un certain nombre d'activités pour mieux faire connaître les coûts et les incidences sur la productivité des locaux pour bureaux. On rendra compte, dans le Plan de dépenses, de l'utilisation faite par les locataires, des coûts et de l'occupation des locaux, au moyen de trois indicateurs : mètres carrés de locaux pour bureaux par ETP, coût de location par ETP et coût ou les ministères locaux obtenaient individuellement des données sur l'utilisation, les coûts et l'occupation des locaux. TPSSG continuera d'évaluer son rendement par rapport à celui des autres administrations gouvernementales et du secteur privé en effectuant des études sur l'utilisation des locaux. En plus de continuer à utiliser les mécanismes de communication reconnus comme le Groupe national interministériel du logement et le Groupe fédéral du logement, TPSSG élaborera et donnera une série de séances d'information et d'ateliers aux gestionnaires des installations et aux cadres supérieurs des ministères locaux. Ces activités seront axées sur les questions de l'heure dans le domaine du logement. TPSSG verra en outre à déterminer et à adopter les pratiques exemplaires des organismes des secteurs public et privé par l'entremise de la International Facility Managers Association et du Réseau international de gestion des milieux de travail.

Gestion des biens :

Acquisition de biens et amélioration du rendement : Le Programme terminera la mise en œuvre de son cadre de gestion stratégique pour l'acquisition de biens et l'amélioration du rendement (ABAR). Ce cadre assurera l'étude, l'intégration et l'application stratégiques des options en matière d'environnement, de gestion de l'énergie, de santé et de sécurité, de qualité et de durabilité des biens et de milieu de travail productif. Il guidera les activités stratégiques de développement et de transfert de la technologie du Programme ainsi que les travaux se rapportant aux politiques régissant les biens principaux, les travaux de contrôle et de conformité, les travaux relatifs à la diligence raisonnable et les activités d'évaluation du rendement opérationnel. Le cadre assurera au gouvernement le meilleur rendement possible des biens, la rentabilité et il lui permettra de faire des économies grâce à la mise en œuvre et à la gestion intégrées et planifiées des initiatives et des activités d'ABAR.

Plan d'action pour l'environnement : TPSSG continuera de mettre en œuvre des plans de gestion de l'environnement régionaux afin de témoigner de la «diligence raisonnable» du Ministère à respecter les prescriptions législatives et, selon les ressources dont il dispose, à ouvrir la voie dans ce domaine.

Démonstrations de projets environnementaux : Le Programme des biens immobiliers mettra en œuvre des projets ayant pour but de démontrer la rentabilité et l'aspect écologique de ses méthodes de gestion immobilière. Les réussites techniques seront communiquées au grand public et à l'industrie du bâtiment.

Application des règlements : Le Programme des biens immobiliers vérifiera si son répertoire est conforme aux exigences en matière de sécurité des personnes et étudiera, en collaboration avec les ministères qui s'occupent de réglementation et d'adoption de politiques, des moyens moins coûteux de se conformer à ces règlements.

Gestion des recettes : Des politiques révisées et des pratiques exemplaires de gestion des recettes seront élaborées et mises en œuvre en 1995-1996. De la formation additionnelle

Gestion du Programme :

Examen des programmes : Le Programme des biens immobiliers mettra en oeuvre les décisions découlant de l'Examen des programmes effectué pour toute l'administration fédérale et les résultats de l'examen, par le Ministère, de la structure et de la prestation des services des biens immobiliers.

Gestion des locaux :

Planification des locaux à long terme : On établira un cadre de planification des locaux à long terme en réponse aux changements dans l'organisation et les programmes découlant des examens de programmes et de politiques du gouvernement. L'élaboration et la mise en oeuvre des stratégies à long terme relatives aux demandes des locataires auprès des organismes de locataires les plus importants sont les principaux éléments de ce cadre. Ces stratégies seront basées sur les modèles créés pour la réduction de 10 % (voir ci-après) et sur les leçons apprises par la mise en oeuvre de la stratégie de TFSGC visant à fournir des locaux aux ministères restructurés de la région de la capitale nationale. La mise en oeuvre des stratégies à long terme régissant les demandes sera intégrée à l'élaboration de normes relatives aux locaux pour bureaux et de conventions directrices d'occupation des locaux (CDO) entre TFSGC et chaque ministère locataire. Les stratégies tiendront compte des progrès accomplis sur le plan du réaménagement du milieu de travail, des technologies de bureau et d'autres progrès dans le milieu de travail, afin de répondre le mieux possible aux besoins à long terme en locaux.

Rationalisation des locaux : TFSGC soumettra au Ministère une stratégie pluriannuelle complète pour réduire de 10 % la superficie et les coûts des locaux du gouvernement. Cette stratégie comprendra des modèles de gestion des demandes à long terme des locataires, en réponse aux décisions concernant les programmes des locataires et pour rendre l'utilisation des locaux plus efficiente. Les modèles de demandes et les stratégies qui en découlent deviendront les éléments clés des stratégies relatives aux biens immobiliers de TFSGC, comme la Stratégie nationale d'investissement. TFSGC continuera de travailler en étroite collaboration avec les clients, les locataires et le Secrétariat du Conseil du Trésor à la rationalisation des locaux, afin de tenir compte des changements dans les besoins des programmes et de l'importance que le gouvernement continue d'accorder à la réduction des dépenses.

Partenariats : Le Programme encouragera les partenariats avec les autres niveaux de gouvernement et le secteur privé afin d'élargir le concept de guichet unique applicable aux services gouvernementaux, tout en rendant l'utilisation des locaux plus efficiente par le regroupement des installations à destination commune et le partage de locaux.

Utilisation plus efficiente des locaux : Le Programme continuera d'élaborer des politiques et des normes pour un certain nombre d'initiatives de partenariat qui ont une incidence sur les locaux pour bureaux. Ces initiatives font suite à la rationalisation et à la restructuration effectuées par le gouvernement et elles comprennent les services partagés localement, les centres de gestion avec des clients similaires. Plus particulièrement, TFSGC examinera les répercussions du partage de locaux sur les règlements, les politiques et les ressources, du point de vue du logement, et travaillera avec les parties intéressées à tirer pleinement parti des possibilités de partage de locaux.

Locaux pour bureaux financés par l'utilisateur : TFSGC, de concert avec le Conseil du Trésor, examinera les questions générales de politiques, d'économie et de fonctionnement associées à l'introduction potentielle du financement par l'utilisateur et de choix de l'utilisateur

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Voici les principaux facteurs externes qui influenceront sur le Programme des biens immobiliers et sur ses ressources en 1995-1996 :

- nouvelle législation provinciale possible autorisant les municipalités à percevoir des impôts élevés sur les biens non résidentiels, qui s'appliquerait à la plupart de biens fédéraux aux fins des subventions tenant lieu d'impôt;

- privatisation d'aéroports et fermeture de bases des Forces canadiennes et règlement d'un conflit important avec la Ville de Mississauga concernant l'évaluation des terrains de l'Aéroport Pearson pour 1993 et 1994;

- examen des programmes et des politiques du gouvernement, ce qui pourrait, fondamentalement, amener à redéfinir la façon dont le Programme des biens immobiliers est exécuté; ce contexte extrêmement dynamique nécessitera l'élaboration de stratégies à long terme viables pour traiter les demandes de locaux, une marge de manœuvre maximale et l'intégration efficace des besoins en évolution constante aux solutions de TPSCG en matière de répertoire;

- importance accordée aux restrictions gouvernementales, à la restructuration et à la réduction des effectifs de la fonction publique;

- objectifs économiques et sociaux du gouvernement dans des domaines comme l'accessibilité, la protection de l'environnement, les soins de jour et la condition physique au travail, la présence fédérale, les logements collectifs, la sécurité et le patrimoine;

- inclusion possible dans le répertoire de TPSCG des terres littorales contaminées, ce qui ajouterait des contraintes excessives au budget du Programme; cette possibilité est attribuable au fait que la Loi sur les travaux publics et la Loi sur les immeubles fédéraux confèrent au Ministre de TPSCG la responsabilité de toutes les terres fédérales, y compris les terres littorales, dont la garde n'a pas été confiée à un autre ministre;

- nécessité d'équilibrer le désir d'autonomie et de contrôle de leurs locaux des ministères clients avec les avantages du partage de locaux et des caractéristiques des locaux partagés (comme les entrepôts et les salles de conférence et de réunion);

- pressions associées à un effectif qui change et aux progrès continus dans le domaine de la technologie (réaménagement des horaires de travail, partage de poste, travail à domicile, utilisation accrue de la technologie).

2. Initiatives

Le Programme des biens immobiliers entreprendra les initiatives suivantes (énumérées par fonction) en 1995-1996 :

Le gestionnaire responsable des résultats du Programme des biens immobiliers est le sous-ministre adjoint des Biens immobiliers. Il est aidé des directeurs de l'administration centrale. Le Programme est exécuté par les cinq directeurs régionaux des Biens immobiliers et par le directeur de la Cité parlementaire.

Les directeurs de la Direction générale des biens immobiliers à l'administration centrale exercent les pouvoirs fonctionnels. À cette fin, ils :

- établissent des objectifs, des politiques, des procédures et des systèmes dans le cadre desquels les produits et les services du Programme sont fournis;
- voient à ce que le cadre demeure efficace;
- s'assurent que les employés sont qualifiés et qu'ils reçoivent les directives appropriées; et
- vérifient régulièrement le rendement afin de maintenir la qualité du service.

Le directeur des installations fédérales à l'administration centrale exerce les pouvoirs fonctionnels relativement aux subventions aux municipalités.

5. Méthodes de financement

Le Programme des biens immobiliers est financé au moyen de deux crédits, un pour les dépenses de fonctionnement (crédit net), l'autre pour les dépenses en capital.

Crédit 10 - Biens immobiliers - Dépenses de fonctionnement : Ce crédit comprend la fourniture de locaux (selon le principe de recouvrement des coûts) aux fins de la Loi sur le Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-chômage; l'aide fournie à l'Association récréative de la fonction publique d'Ottawa sous forme de services d'entretien du Centre de loisirs édifice commémoratif Clark à Ottawa; les contributions et l'autorisation de dépenser les recettes obtenues au cours de l'année par la fourniture, l'exploitation et l'entretien d'installations aux fins de logement.

Crédit 15 - Biens immobiliers - Dépenses en capital : Ces dépenses comprennent les dépenses pour des travaux autres que les travaux relatifs aux biens fédéraux et l'autorisation de rembourser aux locataires de biens fédéraux les coûts des améliorations autorisées par le Ministère.

Autres crédits législatifs (L) : Ces crédits comprennent 426,3 millions de dollars pour les subventions aux municipalités et les autres administrations fiscales et 1,4 million de dollars pour les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés.

demandes sont les principales données utilisées pour élaborer les stratégies relatives aux biens immobiliers de TFGSC, qui relèvent des fonctions de gestion des biens et de gestion des investissements.

Après avoir consulté les locataires et les clients, la gestion des locaux établit des normes et négocie des ententes assurant aux locataires des lieux de travail abordables et productifs, tout en réduisant les coûts généraux du gouvernement. Conformément aux responsabilités partagées pour ce qui est de l'utilisation et de l'occupation des locaux, la gestion des locaux est tenue de publier des rapports et des indicateurs sur l'utilisation des locaux.

Le Programme des biens immobiliers doit faire face à des changements constants dans l'organisation et les programmes des ministères locaux, ce qui rend difficile l'élaboration de stratégies stables relativement aux biens immobiliers et aux demandes des locataires. Compte tenu de restrictions gouvernementales de plus en plus rigoureuses, le Programme cherche des solutions innovatrices à ses problèmes de locaux, solutions répondant aux besoins fonctionnels et opérationnels des ministères locaux et clients. Dans ce contexte, il devient de plus en plus important que les cadres supérieurs comprennent l'incidence des locaux pour bureaux et d'autres types de locaux sur les finances et la productivité. Pour relever ces défis, le Programme des biens immobiliers élabore plusieurs stratégies et plans de mise en oeuvre afin de gérer les besoins en locaux des locataires et des clients.

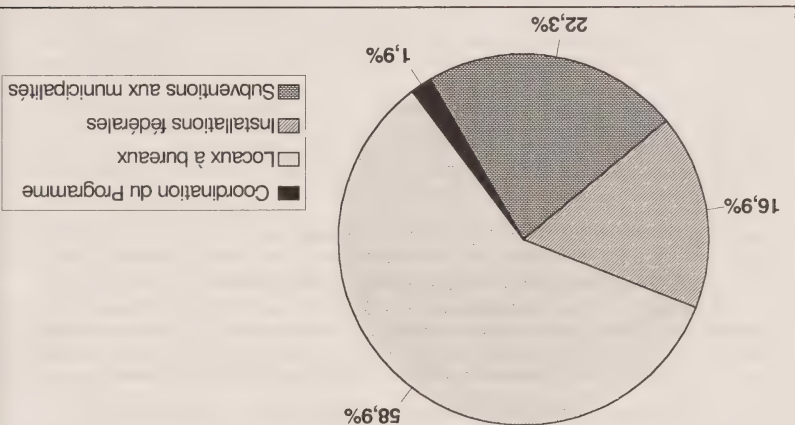
Gestion des biens : La gestion des biens permet de s'assurer que les installations de l'Etat sont bien entretenues. Elle comprend l'élaboration et la mise en oeuvre de normes et de règlements relatifs à la conception et à l'exploitation des immeubles, qui peuvent avoir une incidence sur le rendement des biens dans des domaines comme la santé, la sécurité et l'environnement. Elle vise en outre à optimiser le cycle de vie des biens, faisant ainsi augmenter le rendement du capital investi du gouvernement dans le portefeuille de TFGSC.

Gestion des investissements : Ces activités concernent l'optimisation des possibilités d'investissement du gouvernement. Elles comprennent la gestion des ressources financières associées au portefeuille, notamment l'acquisition de biens immobiliers par la construction, l'achat, la location et le bail-achat, ainsi que le désinvestissement, la démolition, l'aliénation ou le désinvestissement de biens immobiliers par vente, cession ou démolition. TFGSC, en tant que l'un des plus importants gardiens de biens immobiliers et acheteurs de services immobiliers du gouvernement, est en tête de file pour promouvoir une gestion des investissements plus efficiente et rentable. Le Programme des biens immobiliers élaborera et mettra en oeuvre des stratégies traduisant l'engagement du gouvernement à améliorer le rendement du capital investi et des stratégies visant à améliorer les possibilités d'investissement pour les projets d'immobilisations et de location du Programme.

Structure de l'organisation : La Direction générale des biens immobiliers comprend un bureau à l'administration centrale, cinq bureaux régionaux et la Cité parlementaire. Le bureau de l'administration centrale coordonne l'exécution du Programme des biens immobiliers et informe les bureaux régionaux et la Cité parlementaire des initiatives du cadre de planification opérationnelle. Cette structure permet à la direction générale de fournir un cadre stratégique efficace pour la gestion des biens du Ministère, tout en répondant aux besoins légitimes de ses locataires en tenant compte des besoins de ses clients.

Tableau 4 : Affectation des ressources par activité en 1995-1996 (en pourcentage)

Dépenses brutes en 1995-1996 par activité



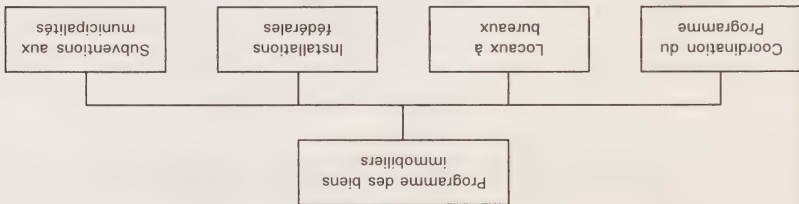
Les quatre activités du Programme des biens immobiliers comportent quatre fonctions répondant aux définitions suivantes :

- **Gestion du Programme** : Les activités de gestion du Programme consistent à superviser les ressources humaines et financières, ainsi que les ressources en matière de biens et d'information nécessaires à la mise en oeuvre du Programme des biens immobiliers. Cette fonction comprend les politiques, normes et pratiques régissant la planification financière et opérationnelle, ainsi que les rapports et les contrôles utilisés pour administrer les locaux des locataires, régler et protéger les biens de TPSCG et gérer le portefeuille des investissements.

- **Gestion des locaux** : La fonction de gestion des locaux comprend les principaux éléments du programme relatifs à la gestion des demandes. L'élaboration des politiques gouvernementales concernant la fourniture et l'occupation de locaux pour bureaux, les services intégrés de locaux fournis aux clients et les relations avec les locataires relèvent de cette fonction. La gestion des locaux se rapporte avant tout à l'évaluation, à la gestion et à la fourniture de locaux pour bureaux et d'autres types de locaux, aux initiatives comme les services d'appui partagés localement et le partage de locaux fédéraux, provinciaux et municipaux. Elle sous-tend l'élaboration et la mise en oeuvre d'un cadre de planification des locaux incluant des stratégies de gestion des demandes des locataires tenant compte d'un environnement en constante évolution. Ces

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le Programme des biens immobiliers regroupe quatre activités : la coordination du Programme, les locaux à bureaux, les installations fédérales et les subventions aux municipalités. L'objectif de chacune de ces activités est décrit à la section II.



Les ressources réparties entre les quatre activités figurent au tableau 4. Environ 1,9 % des dépenses brutes vont à la coordination du Programme, 58,9 % aux locaux à bureaux, 16,9 % aux installations fédérales et 22,3 % aux subventions aux municipalités.

L'objectif du Programme des biens immobiliers consiste à gérer un portefeuille diversifié d'immeubles et d'autres biens immobiliers à vocation générale afin de procurer aux locataires fédéraux des locaux et de rentabiliser au maximum les immobilisations. Pour atteindre cet objectif, le Programme des biens immobiliers répond aux demandes des locaux des locataires fédéraux en utilisant des installations appartenant à l'État, des installations louées et celles qui sont obtenues par bail-achat.

3. Objectif du Programme

Les autres textes législatifs pertinents se rapportant aux biens immobiliers comprennent la Loi sur les immeubles fédéraux, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les subventions aux bassins de radoub, la Loi sur les ports et installations portuaires publics, la Loi relative à la circulation sur les terrains de l'État, la Loi sur les subventions aux municipalités, la Loi sur la rivière Ottawa, la Loi sur les ponts et la Loi sur le passage du détroit de Northumberland. et à la fourniture des meubles ou des accessoires, ainsi qu'aux réparations à effectuer.

En attendant l'adoption de la nouvelle loi, la Loi sur les travaux publics continuera d'établir les responsabilités du Ministère quant à « la gestion, la charge et la direction des immeubles et des biens fédéraux qui ne relèvent pas d'autres ministères » et « au chauffage, à l'entretien et à la réparation des immeubles du gouvernement, à tous les arrangements requis de temps à autre

2. Mandat

En outre, on mettra davantage l'accent sur la nécessité de conseiller le gouvernement sur le contrôle et la réduction des coûts, les politiques et les lignes directrices sur la fonctionnalité, la coordination et la cohérence à l'échelle nationale, les normes de rendement et la mesure du rendement, le développement de biens et l'amélioration du rendement, le développement et le transfert de la technologie relative aux biens immobiliers.

En répondant aux demandes des clients qui désirent des locaux de travail productifs à des coûts abordables et en offrant les services de consultation connexes, le Programme s'oriente davantage vers une approche d'entreprise, comme il est expliqué dans sa stratégie opérationnelle des activités. La gestion davantage axée sur l'entrepreneuriat, la gestion intégrée et stratégique de l'offre et de la demande, en ce qui concerne le portefeuille diversifié de biens immobiliers de TPSGC, permettront à la direction générale de réduire les coûts et d'être plus rentable, du point de vue de l'ensemble de l'administration fédérale.

« Réduire le coût global que doit assumer le gouvernement en fournissant aux clients fédéraux des locaux de travail favorisant la productivité à des coûts abordables, par une gestion d'entreprise des investissements immobiliers. »

Le Programme des biens immobiliers agit, au nom du ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, comme le gardien désigné chargé de gérer et de diriger les biens immobiliers fédéraux à destination générale et les installations fédérales dont la garde n'a pas été attribuée ailleurs. Le Programme gère également le paiement de subventions fédérales aux municipalités en remplacement de l'impôt foncier.

Le Programme fonctionne comme «propriétaire-investisseur», au nom du gouvernement, pour gérer les locaux à bureaux et les installations fédérales et pour optimiser le rendement du capital investi. Le portefeuille comprend deux types de biens principaux :

- **les locaux à bureaux**, soit 353 immeubles de bureaux appartenant à l'État et 10 immeubles obtenus par bail-achat, évalués à environ 1,8 milliard de dollars et 2 507 baux, dont les dépenses annuelles représentent 579 millions de dollars;

- **les installations fédérales**, évaluées à environ 5 milliards de dollars, qui comprennent 1 101 installations autres que des bureaux (laboratoires, entrepôts et logements résidentiels), des trésors nationaux comme les immeubles du Parlement et 455 installations louées autres que des bureaux. Les installations fédérales comprennent également des ponts, des routes, des barrages et une écluse.

Les principales responsabilités du Programme sont les suivantes :

- répondre aux besoins en locaux des clients et des locataires en s'assurant que des locaux adéquats et sûrs leur sont fournis, afin de favoriser un milieu de travail productif à des coûts abordables;
- déterminer les options les plus rentables en ce qui a trait à l'achat, à la construction, à l'acquisition par bail-achat ou à la location des biens du portefeuille de biens immobiliers de TPSCG;

- assurer un rendement du capital investi raisonnable pour les biens de TPSCG, afin de maintenir la valeur des biens et de se conformer aux normes de santé et de sécurité;
- représenter les intérêts de TPSCG comme «propriétaire-investisseur» et comme un des propriétaires les plus importants au Canada.

Afin de répondre aux demandes des clients d'une manière d'avantage axée sur le service tout en assurant une gestion plus stratégique du Programme des biens immobiliers, la Direction générale des biens immobiliers a énoncé sa mission comme suit :

Hausse (baisse) en millions de dollars	<div data-bbox="12 1199 873 1235"> <ul style="list-style-type: none"> ● Dépenses en capital : <ul style="list-style-type: none"> - diminution des dépenses en capital due à des réductions imposés par le gouvernement. ● Subventions aux municipalités : <ul style="list-style-type: none"> - diminution dans les paiements tenant lieu de taxes aux municipalités et des autres administrations fiscales due principalement à des augmentations de taxes inférieures à celles prévues. </div> <div data-bbox="12 921 873 978"> <div>Total du Programme</div> <div>(60,4)</div> </div>
(11,9)	
(5,0)	

Tableau 3 : Résultats financiers de 1993-1994

(en milliers de dollars)				
Données				
Budget réel				
Écart principal				
Coordination du Programme	44 162	42 806	1 356	
Locaux à bureaux	1 078 535	1 073 659	4 876	
Installations fédérales	381 266	389 174	(7 908)	
Subventions aux municipalités	430 719	442 579	(11 860)	
	1 934 682	1 948 218	(13 536)	
Moins : recettes à valoriser sur le crédit	286 260	239 431	46 829	
Équivalents temps plein	1 648 422	1 708 787	(60 365)	
	253	240	13	

Explication de l'écart : Les besoins financiers réels nets ont été de 60,4 millions de dollars de moins que ceux prévus au Budget principal. L'écart est principalement imputable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- Recettes à valoriser sur le crédit :
 - hausse des recettes provenant des locataires du gouvernement et de tiers qui payent un loyer, y compris des recouvrements des clients pour l'expansion par bail non planifié.

(46,8)

- Dépenses de fonctionnement :
 - augmentation des coûts relatifs au personnel (1,2 million de dollars) afin de couvrir la charge de travail, et des dépenses de fonctionnement des locaux à bureaux et des installations fédérales (2,1 millions de dollars) pour des projets de réparation.

3,3

- négociations se poursuivant avec la province d'Ontario pour le dessaisissement des digues de la rivière des Français;
- signature d'accords avec la firme Strait Crossing Development Inc. en vue du financement, de la construction et de l'exploitation d'un ouvrage fixe entre l'île du Prince-Édouard et le Nouveau-Brunswick d'ici le 31 mai 1997. Ces accords suivaient l'approbation du Parlement pour le projet au cours de 1993-1994 ainsi que l'approbation des plans environnementaux;
- rédaction d'un rapport sur l'aménagement de l'espace et la restructuration des baux, établissant des recommandations pour rationaliser le processus et réduire le temps alloué aux directions générales visées pour l'examen; un certain nombre de recommandations sont en cours d'application;
- établissement du Cadre de contrôle de la location à bail qui établit les besoins en locaux ou de besoins imprévus;
- adoption de documents de location standard faisant état des exigences de fonctionnalité généralement requises dans les baux de location d'immeubles au secteur privé;
- établissement de principes en vertu desquels la négociation des nouveaux baux avec les locataires actuels pourrait se faire;
- mise en œuvre d'une stratégie globale de dessaisissement des biens terrestres et maritimes.

- élaboration d'un cadre stratégique national pour la gestion du portefeuille des entrepôts;
- élaboration d'une politique et d'un cadre de gestion relatifs aux initiatives dans le domaine des biens immobiliers aux niveaux fédéral, provincial et territorial;
- élaboration et mise en oeuvre de conseils pratiques sur l'établissement des tarifs de location des immeubles qui ne sont pas des locaux pour bureaux;
- établissement de stratégies à long terme pour la gestion des biens s'appliquant à chaque bien terrestre et maritime du répertoire.

● Gestion des investissements :

- rédaction et présentation pour approbation de la stratégie nationale d'investissement pour servir de base aux décisions en matière d'investissement du Programme;
- élaboration d'une stratégie d'analyse des investissements qui a été approuvée par la suite;
- élaboration et distribution à tous les bureaux régionaux des logiciels spécialisés d'analyse des investissements;
- élaboration et présentation à plus de deux cents employés de cours de formation sur l'analyse des investissements;
- négociation du transfert de la garde des immeubles du Musée des sciences et de la technologie, du Musée des civilisations, du Musée des Sciences naturelles et du Musée des beaux-arts du Canada.
- poursuite du développement des stratégies d'investissement locales pour les secteurs urbains;
- réalisation d'études sur d'autres méthodes de financement et des incidences au niveau fiscal;
- démolition, transfert ou amélioration de 49 quais en vertu du programme d'aliénation des quais;
- négociations avec la ville de Kingston (Ontario) au sujet du dessaisissement de la digue Lasalle;
- mise en oeuvre d'un examen environnemental complet des terres bordant le Canal Welland en Ontario et négociations avec la ville de Welland pour le dessaisissement du vieux canal Welland et des terres contiguës;

- l'accroissement du financement pour faciliter la réalisation d'un environnement de travail plus efficient et présentant un meilleur rapport coûts-efficacité;
- recherche de partenariats possibles avec le secteur privé en vue d'installer une usine de co-génération sur les terrains de TPSGC (il a été établi par la suite que les avantages économiques de cette technologie ne sont pas vraiment importants);
- réalisation d'un projet-pilote de compte-rendus des appels du Service à la clientèle;
- mise en oeuvre de la stratégie du Programme dans tout le répertoire en vue d'entreprendre les améliorations aux immeubles de base et les améliorations demandées par les locataires à l'expiration des accords d'occupation en se servant des indicateurs de performance financière, tels que révélés par le Système de contrôle du rendement des biens et le processus des affectations budgétaires;
- lancement de trois projets dans le cadre de l'Initiative fédérale dans le secteur du bâtiment en vue de réaliser des économies d'énergie grâce à des co-entreprises de réhabilitation avec le secteur privé;
- élaboration de conseils pratiques sur la gestion de l'énergie en vue d'améliorer le rendement énergétique des biens immobiliers;
- mise en oeuvre du plan d'action des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada en appui du programme environnemental du gouvernement;
- élaboration de conseils pratiques dans le domaine environnemental se rapportant à l'utilisation, à l'entreposage et à l'élimination des substances dangereuses et à l'établissement de rapports à ce sujet;
- poursuite de la mise en oeuvre du programme de vérification environnementale des immeubles fédéraux, qui identifie et classifie les sites contaminés et, au besoin, apporte les mesures de correction;
- mise en oeuvre d'une stratégie de transfert de garde destinée à fournir un cadre dans lequel tous les transferts de biens aux autres ministères du gouvernement s'effectueront;
- établissement de la phase 1 (l'an 1) d'un accord avec la Société canadienne de postes pour mettre en application les loyers du marché sur une période de trois ans;
- élaboration d'un cadre de stratégie nationale pour la fourniture de services de conférences dans les immeubles où il y a plusieurs locataires, concernant notamment l'intégration d'un réseau de vidéo-conférences et de vidéo-transmissions d'entreprise avec les autres partenaires de TPSGC;

Direction générale des biens immobiliers et à un noyau d'employés des Services immobiliers et des Services d'architecture et du génie dans le but d'offrir aux clients un service intégré lors de la mise en oeuvre de la nouvelle politique;

- mise en oeuvre de divers moyens pour appuyer le Leadership partagé en matière de locaux, notamment la publication du *Guide de conception des bureaux* et application des normes de fonctionnalité dans l'évaluation des immeubles, la définition des besoins des locataires et l'établissement d'un modèle d'aménagement normalisé pour les locaux;

- mise au point finale des profils des locataires des plus gros ministères, ainsi qu'ateliers et mise à l'essai en vue de créer une plus grande compréhension des besoins en locaux des locataires;

- communications constantes avec les clients grâce à des mécanismes établis, tels le Groupe national du logement, le Groupe fédéral du logement et leurs contreparties régionales et rédaction d'un numéro spécial de *Faire affaire avec TPSSGC*;

- élaboration de normes nationales pour les locaux et l'aménagement de ceux-ci pour les immeubles de la Cour fédérale et de la Cour canadienne de l'impôt;

- élaboration de services de garde et de services conseils pour d'autres ministères gardiens sous forme de document de discussion; aide apportée à Ressources naturelles Canada dans la préparation de son plan de logement à long terme.

● Gestion des biens :

- élaboration de politiques ou de conseils pratiques dans les domaines de la surveillance du rendement des biens, de l'accessibilité des immeubles et du respect du règlement sur l'interdiction de fumer;

- rationalisation de l'examen du rendement des immeubles et des processus de planification de la gestion des immeubles en vue de promouvoir le développement financier du gouvernement;

- évaluation du rapport coût-efficacité des opérations du Programme par l'entremise de la politique et du Système de contrôle du rendement des biens qui présente ces indicateurs de performance sous la forme des coûts unitaires, recettes unitaires, taux de vacance, valeur du marché et taux de rendement du capital investi par bien immobilier (bureau);

- mise en oeuvre du nouveau cadre d'optimisation des locaux et de la stratégie pour élaborer et évaluer la rentabilité, améliorant par là la qualité de l'analyse et

B.	Rendement récent
1.	Points saillants

Points saillants des réalisations du Programme, par fonction, en 1993-1994 :

● **Gestion du Programme :**

- poursuite de la mise en oeuvre du Plan stratégique sur la technologie de l'information par la mise en oeuvre du Système de demande de locaux et du Système des ententes d'occupation;

- mise en oeuvre de la fonction de relationniste-conseil pour les services ministériels et administratifs et négociation d'ententes non officielles sur les services avec les directions générales des Services ministériels, des Communications ministérielles et des Ressources humaines;

- mise au point finale de la stratégie de formation de la Direction générale, incluant les auto-évaluations individuelles en regard des profils des compétences de la Direction générale;

- élaboration d'une stratégie des communications d'entreprise et d'un plan opérationnel pour le Programme des biens immobiliers (devant être mis en oeuvre en 1994-1995) dans le but de réduire les frais de communication et d'augmenter la cohérence, l'intégration et l'incidence des communications et leur adéquation en regard de la vision, de la mission et du plan d'exploitation d'entreprise du Programme;

- promotion de l'échange d'informations en étant co-hôte de la deuxième réunion du Réseau international des milieux de travail qui se tiendra à Toronto;

- élaboration d'un plan et d'une stratégie d'entreprise (devant être mis en oeuvre en 1994-1995) mettant l'accent sur la restructuration du Programme en vue d'intégrer les composantes de gestion de l'offre et de la demande et d'assurer le fonctionnement cohérent du système à l'échelle nationale.

● **Gestion des locaux :**

- début de la mise en oeuvre de la structure révisée du logement appelée Leadership partagé en matière de locaux, basée sur le principe de la responsabilité partagée à l'égard des locaux entre les locataires et TPSGC et de la flexibilité des normes en matière de superficie à répondre aux besoins fonctionnels en locaux pour bureaux qui soient d'un coût abordable;

- élaboration d'un programme de formation et de communications sur le Leadership partagé en matière de locaux offert à la haute direction, aux employés de la

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

augmentation dans les paiements des subventions
tenant lieu de taxes aux municipalités et autres
administrations fiscales par suite de l'achat de terrains
à Sault Ste. Marie et d'un immeuble pour les Archives
nationales du Canada (0,4 million de dollars),
compensée par l'annulation du paiement de subvention
à la Canadian Vickers (0,2 million de dollars).

0,2

Total du Programme (11,4)

Explication des prévisions pour 1994-1995 : Les prévisions pour 1994-1995, (établies d'après les données dont disposait la direction le 30 novembre 1994, sont d'environ 1,4 millions de dollars inférieures au montant prévu au Budget principal de 1994-1995 qui était de 1 676,6 millions de dollars (voir les autorisations de dépenser, page 3-4). Cet écart est attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- augmentation des recettes provenant des locataires qui payent un loyer, y compris des recouvrements de clients pour l'espace d'expansion par bail non planifié; (14,8)

- baisse nette des dépenses de fonctionnement due au transfert de la responsabilité pour des musées et divers autres propriétés (20,4 millions de dollars) et à une affectation gelée afin de pourvoir le financement nécessaire pour la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. et la Queens Quay West Land Corporation (11,8 millions de dollars), compensée par une hausse des dépenses résultant des coûts pour de l'espace d'expansion de clients par bail non planifié en 1994-1995 ainsi que de coûts additionnels pour réparation et entretien des installations (22,0 millions de dollars); (10,2)

- nette augmentation des dépenses en capital en raison des améliorations à l'accessibilité des immeubles appartenant à l'État et des immeubles faisant l'objet de conventions de bail-achat (16,8 millions de dollars) et des réparations au Port de Matane (1,1 million de dollars), compensée par le transfert de la responsabilité pour des musées et divers autres propriétés (4,5 millions de dollars); 13,4

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

Locaux à bureaux :	
- diminution des recettes provenant des clients qui remboursent;	0,1
- diminution dans les dépenses de fonctionnement principalement en raison d'augmentation des prix moindre qu'anticipée pour les ententes à bail;	(28,4)
- augmentation des dépenses en capital en raison de l'approbation de la Stratégie nationale d'investissement, trésorerie pour divers projets.	34,9
Total des locaux à bureaux	6,6
Installations fédérales :	
- diminution des recettes provenant des clients qui remboursent;	1,7
- augmentation des dépenses de fonctionnement pour des projets de réparations spécifiques (13,8 millions de dollars), compensée par le transfert de la garde du Musée de la nature (5,5 millions de dollars);	8,3
- diminution des dépenses en capital en raison de changements dans la trésorerie pour divers projets, compensée en partie par l'approbation de la Stratégie nationale d'investissement.	(10,1)
Total des installations fédérales	(0,1)
Subventions aux municipalités :	
- diminution des dépenses de fonctionnement;	(0,3)
- diminution des subventions tenant lieu de taxes.	(0,4)
Total des subventions aux municipalités	(0,7)
Total du programme	2,4

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		1995-1996		1994-1995		Prévisions	
Détails		Recettes à		Dépenses		Recettes à		Dépenses	
à la page		le crédit nettes		Dépenses		le crédit nettes		Dépenses	
Coordination du Programme		36 425	--	36 425	39 830	--	39 830	--	39 830
Localux à bureaux		1 138 539	196 042	942 497	1 131 963	196 079	935 884	3-41	3-45
Installations fédérales		326 917	69 100	257 817	328 798	70 835	257 963	3-45	3-50
Subventions aux municipalités		430 855	--	430 855	431 549	--	431 549	3-50	3-50
Total du Programme		1 932 736	265 142	1 667 594	1 932 140	266 914	1 665 226	241	241
Equivalents temps plein				201					

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévisions	Écart
		1995-1996	1994-1995	
Total du Programme		1 667 594	1 665 226	2 368

Explication de l'écart : Les besoins financiers nets pour 1995-1996 excèdent de 2,4 millions de dollars, soit 0,1 %, les prévisions pour 1994-1995. L'écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

Coordination du Programme :		Total de la coordination du Programme	
●	- diminution des coûts en personnel et des régimes d'avantages sociaux des employés, en raison du gel des augmentations salariales annuelles et de la mise en oeuvre des recommandations de l'Examen des programmes;	(1,9)	(3,4)
	- diminution des dépenses de fonctionnement en raison d'une réduction des coûts réaffectés du Programme des approvisionnements et services (0,7 million de dollars), du transfert de responsabilités à ce programme, en ce qui concerne les Préparatifs d'urgence (0,5 million de dollars) et de la mise en oeuvre des recommandations de l'Examen des programmes (0,2 million de dollars); et	(1,4)	(0,1)
		(0,1)	(3,4)

- examiner les pratiques et les normes de mesure de la superficie des locaux, y compris la définition de ce qui est inclus dans les immeubles de base, par opposition à l'aménagement, afin d'assurer l'uniformité;
- élaborer des processus et des outils pour appuyer la mise en oeuvre de principes de location et placer un accent plus important sur la planification stratégique en vue de maximiser l'utilité du répertoire global des baux pour location à bail.

- Programme recherchera également des moyens de réduire des demandes croissantes des locataires en ce qui a trait à l'alimentation en électricité;
 - continuer d'appliquer le cadre de prise de décision ayant trait à l'optimisation des locaux aux opérations du ministère en vue d'améliorer l'efficacité des locaux appartenant à l'État et les locaux occupés par convention de bail-achat et de réduire la taille et le coût du répertoire de locaux loués;
 - poursuivre l'élaboration de plans de rationalisation et de stratégies d'investissement en vue d'améliorer l'efficacité des entrepôts du fédéral;
 - continuer l'élaboration d'un plan d'entreprise pour la fourniture de locaux et de services de conférences.
- Gestion des investissements :**
- continuer de mettre en oeuvre les principes et l'orientation stratégique de la Stratégie nationale d'investissement (SNI) approuvée en 1994-1995;
 - contrôler et évaluer l'application des politiques et des systèmes relatifs aux projets d'immobilisation prioritaires pour s'assurer qu'elle soit cohérente avec la SNI;
 - rationaliser la base des actifs actuels en regard de la demande des clients, de la nécessité de procéder à des réductions des frais et de la prise de décisions efficaces en matière d'investissements qui soient cohérentes avec la SNI;
 - continuer d'élaborer et de mettre en oeuvre les politiques, les normes et les procédures en matière des investissements (y compris les procédures sous ce rapport;
 - poursuivre l'élaboration de stratégies d'investissement locales pour les centres urbains et travailler avec les associations de locataires en vue de créer des stratégies à plus long terme sur les besoins en biens immobiliers et des démarches d'investissement;
 - poursuivre l'étude des possibilités d'investissement innovatrices avec les autres niveaux de gouvernement et le secteur privé;
 - mettre en oeuvre la politique et le cadre de gestion relatives aux initiatives fédérales, provinciales et territoriales, surveiller certains projets-pilotes et les évaluer en regard de critères de performance établis;
 - analyser tous les nouveaux investissements pour s'assurer qu'ils sont sûrs sur le plan financier par un groupe de travail formé de représentants de plusieurs secteurs pour assurer la cohérence et la normalisation des démarches dans le domaine de l'analyse des investissements. La formation spécialisée continuera en outre à faire en sorte que les chefs de projets, les analystes et autres personnes impliquées dans les décisions en matière d'investissement continuent de faire des analyses d'investissement de grande qualité;

gestion des approvisionnements et des investissements appartenant au Programme des biens immobiliers;

- élaborer un certain nombre de politiques s'appliquant aux locataires et continuer de mettre en oeuvre des concepts de logement de pointe en vue de maximiser l'adaptabilité des locaux et de réduire les coûts;

- continuer à mettre en oeuvre la structure de la politique du logement (Leadership partagé en matière de locaux), notamment par l'élaboration de normes et la négociation de conventions directrices d'occupation;

- entreprendre, de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, une analyse des questions liées à la mise en oeuvre possible de méthodes de location de logement au choix de l'utilisateur et contre remboursement;

- démontrer du leadership en fournissant une gamme de services conseils et de services de garde à tous les autres responsables des biens immobiliers au fédéral grâce à l'expertise acquises dans le cadre du Programme.

● Gestion des biens :

- continuer de rechercher les moyens d'entretenir les locaux de TPSGC d'une manière plus rentable tout en offrant aux locataires un environnement de travail productif;

- élaborer et mettre en oeuvre un cadre de gestion des biens complet pour les activités du Programme dans des domaines tels que l'environnement, la santé et la sécurité, la conservation de l'énergie, la qualité et la durabilité des biens, un environnement de travail productif et le développement et le transfert technologique;

- rechercher, avec les ministères chargés de l'établissement des politiques et les organismes de réglementation, d'autres moyens de se conformer aux règlements sur la sécurité des personnes et l'environnement afin de réduire les frais de fonctionnement du répertoire de TPSGC;

- concrétiser les résultats des projets environnementaux pilotes, s'il y a lieu, en démontrant que les biens immobiliers peuvent être construits, exploités et entretenus d'une manière écologique tout en étant efficiente;

- continuer de mettre en oeuvre des plans de gestion environnementale en région en vue de satisfaire aux prescriptions de la loi dans les délais prévus et de réduire les coûts de fonctionnement;

- procéder à l'évaluation environnementale du site Argenta à Terre-Neuve; poursuivre la vérification et l'évaluation des terres fédérales du répertoire et apporter les corrections nécessaires;

- faire la vérification ou une autre sorte de contrôle pour s'assurer de la conformité aux règlements sur la sécurité des personnes et d'autres règlements;

- poursuivre la mise en oeuvre d'initiatives dans le domaine des économies d'énergie, telles l'initiative fédérale dans le secteur du bâtiment, à l'échelle du pays. Le

A. Plans pour 1995-1996

1. Points saillants

Le Programme des biens immobiliers visera principalement en 1995-1996 à atteindre les objectifs suivants qui ont trait aux quatre fonctions du Programme. (Pour une description complète de ces quatre fonctions, voir à la page 3-24).

● Gestion du Programme :

- mettre en oeuvre les décisions prises dans le cadre de l'Examen des programmes et de l'examen, par le Ministère, de la prestation des services des biens immobiliers;
- rationaliser les pratiques de gestion actuelles en mettant l'accent principalement sur le soutien aux cabinets du ministre et du sous-ministre;

- mettre en oeuvre un protocole d'entente avec la Direction générale des services ministériels en vue de lui fournir des services efficaces, efficaces et économiques;

- poursuivre la mise en oeuvre du Plan stratégique sur la technologie de l'information et mettre en oeuvre les systèmes de gestion et de contrôle du rendement des biens;

- continuer de travailler à la stratégie de formation de la Direction générale des biens immobiliers afin de faire correspondre l'auto-évaluation des employés au profil des compétences recherchées et élaborer des stratégies de formation individuelle.

● Gestion des locaux :

- obtenir l'approbation pour élaborer une stratégie pluriannuelle visant à réaliser une réduction de 10 % du coût des locaux et mettre cette stratégie en oeuvre en collaboration avec les locataires;

- soutenir les initiatives de partenariat avec d'autres niveaux de gouvernement et le secteur privé, de manière à améliorer la réalisation des programmes des locaux et d'augmenter l'efficacité dans l'utilisation des locaux. Le Programme servira également au contrôle de certains projets pilotes menés en collaboration avec les provinces et les territoires;

- élaborer des stratégies de réaménagement de l'environnement de travail en vue de se doter de lieux de travail plus efficaces et plus adaptés qui permettent un usage plus grand de la technologie, favorisent la productivité et nécessitent moins d'espace. Un certain nombre de projets pilotes menés avec les locataires seront mis en oeuvre et évalués en 1995-1996;

- élaborer un cadre de planification pour le logement qui réponde aux priorités de l'État et aux changements que vivent les locataires tant sur le plan de l'organisation que des programmes et apporter une contribution essentielle aux stratégies de

Programme par activité

(en milliers de dollars)

Budget principal 1995-1996

Budgetaire
Fonction- Dépenses Paiements Moins : Total
principal 1994-1995

Coordination du Programme	35 729	660	36	36 425	40 549
Localux à bureaux	992 603	145 936	--	942 497	922 471
Installations fédérales	200 445	126 472	--	257 817	282 493
Subventions aux municipalités	4 598	--	426 257	430 855	431 135
	1 233 375	273 068	426 293	1 667 594	1 676 648

B. Emploi des autorisations en 1993-1994 - Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)
Budget principal
Total
Emploi réel

Programme des biens immobiliers	1 011 396 000	1 011 396 000	1 011 396 000	967 626 573	10
Dépenses de fonctionnement	257 719 000	257 719 000	257 719 000	252 722 924	15
Dépenses en capital	437 914 000	425 964 408	425 964 408	425 964 408	(L)
Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	180 000	--	--	--	(L)
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 578 000	1 622 000	1 622 000	1 622 000	(L)
Honoraires - Agences de recrutement du secteur privé	--	707	707	707	(L)
Arrêts de Cour	--	30 143	30 143	30 143	(L)
Remboursements de montants portés aux recettes d'exercices antérieurs	--	454 964	454 964	454 964	
Total du programme - Budgetaire	1 708 787 000	1 697 187 222	1 648 421 719		

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1995-1996 — Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal	1995-1996	Budget principal	1994-1995
10	Programme des biens immobiliers	966 853	273 068	1 013 613	
	Dépenses de fonctionnement				
	Dépenses en capital				
	Subventions aux municipalités et autres	426 257		426 257	
	Subventions à l'égard des bassins de radoub	--		180	
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 416		1 641	
Total du Programme		1 667 594		1 676 648	
Crédits — Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal			
		1995-1996		1995-1996	

10	Biens immobiliers - Dépenses de fonctionnement, y compris la fourniture de locaux sur une base de recouvrement des frais, aux fins du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-chômage, aide à l'Association récréative de la Fonction publique d'Ottawa sous forme de services d'entretien relativement au Centre commémoratif W. Clifford Clark, contributions et autorisation de dépenser les recettes perçues durant l'année provenant de la fourniture, de l'exploitation et de l'entretien des installations servant de logement	966 853 000
	Biens immobiliers - Dépenses en capital, y compris les dépenses à l'égard d'ouvrages situés ailleurs que sur une propriété fédérale et autorisation de rembourser les locaux de propriétés fédérales relativement aux améliorations autorisées par le Ministre	273 068 000

Autorisations de dépenser	
A.	Autorisations pour 1995-1996
B.	Emploi des autorisations en 1993-1994
3-4	
3-5	
Section I	
Aperçu du Programme	
A.	Plans pour 1995-1996
1.	Points saillants
2.	Sommaire des besoins financiers
3-10	
B.	Rendement récent
1.	Points saillants
2.	Examen des résultats financiers
3-14	
3-19	
C.	Données de base
1.	Introduction
2.	Mandat
3.	Objectif du Programme
3-22	
3-22	
3-23	Organisation du Programme en vue de son exécution
3-26	Méthodes de financement
D.	Perspective de planification
1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme
2.	Initiatives
3.	État des initiatives annoncées antérieurement
3-31	
3-36	Efficacité du Programme
Section II	
Analyse par activité	
A.	Activité de la coordination du Programme
3-38	
B.	Activité des locaux à bureaux
3-41	
C.	Activité des installations fédérales
3-45	
D.	Activité des subventions aux municipalités
3-50	
Section III	
Renseignements supplémentaires	
A.	Aperçu des ressources du Programme
1.	Besoins financiers par article
2.	Besoins en personnel
3.	Dépenses en capital
4.	Paiements de transfert
5.	Recettes
6.	Cité parlementaire
7.	Coût estimatif net du Programme
B.	Analyse comparative de l'utilisation des locaux à bureaux
3-62	
3-3	

Tableau 29 : Structure des tarifs à base du marché en 1995-1996 — Services (suite)

SERVICE	BASE DES HONORAIRES	TARIFAIRE BASE
<p>Service immobiliers (suite)</p> <p>Gestion du répertoire immobilier (suite)</p> <p>- Programme des biens immobiliers</p> <p>- AMG qui ont la garde d'immeubles</p>	<p>Honoraires fixes</p> <p>Fonctionnement et entretien</p> <p>Loyer</p>	<p>15 % de la base des honoraires</p> <p>et Projets de réparations jusqu'à 25 000 \$ incluant la main-d'œuvre</p> <p>Fondé sur le répère constitué par le montant de 15 % du fonctionnement et de l'entretien; projets de réparation jusqu'à 25 000 \$ incluant la main-d'œuvre</p> <p>15 % de la base des honoraires</p> <p>15 % de la base des honoraires</p> <p>5 % de la base des honoraires</p> <p>750 \$ par AO/AL</p> <p>3,5 % de la base des honoraires</p> <p>2,25 % de la base des honoraires</p> <p>3 % de la base des honoraires</p> <p>15 % de la base des honoraires et projets de réparations jusqu'à 25 000 \$ incluant la main-d'œuvre</p> <p>1 x TFH</p> <p>10 % (taux négociable selon la taille et la complexité)</p> <p>Honoraires en fonction du temps plus les débours</p> <p>Pourcentage plus les débours</p> <p>Frais fixes plus les débours</p> <p>Frais fixes</p> <p>10 % de la base des honoraires</p>
<p>- ou il y a un marché viable</p> <p>- ou il n'y a pas de marché viable</p> <p>- locaux loués</p> <p>(AO/AL)</p> <p>● Gestion de stationnement</p> <p>- appartenant à l'Etat</p> <p>- loué : brut</p> <p>● multi-réseau</p> <p>● Salles de conférence</p> <p>● Services de projet</p> <p>● Projets du Plan de gestion des immeubles jusqu'à 25 000 \$</p> <p>● tous les autres projets</p>	<p>Fonctionnement et entretien</p> <p>Tous les coûts</p> <p>Loyer brut du marché</p> <p>Loyer brut du marché</p> <p>Loyer brut du marché</p> <p>Fonctionnement et entretien</p> <p>Heures du personnel</p> <p>Total des coûts du projet (main-d'œuvre au taux du marché plus les débours et coûts contractuels)</p> <p>Multiplicateur x TFH plus des débours</p> <p>Coût estimatif de la construction</p> <p>(1) Montant forfaitaire pour les honoraires plus les débours, ou</p> <p>(2) Montant forfaitaire pour les honoraires et les débours</p> <p>Total des coûts de main-d'œuvre, des matériaux et de la dépréciation des immobilisations</p>	<p>Projets de services concernant des travaux de construction et Services spéciaux et de conseils</p> <p>Projets de services concernant des ouvrages, techniques</p> <p>Tous les services * (y compris les services ci-dessus)</p> <p>Dragage et services de la flotte</p>
<p>* A l'exception du Dragage et des services de la flotte, la Direction générale des Services d'architecture et de génie offre plusieurs méthodes, exposées ci-dessus, pour déterminer la rémunération juste et raisonnable des services qui sont fournis. Ces méthodes, qui font l'objet d'un accord entre les deux parties, peuvent être utilisées séparément ou conjointement, selon les besoins du client, ainsi que la nature et la portée du projet.</p>		

2-50 (Programme des services)

7. Structure des tarifs à base du marché en 1995-1996 — Services

En 1995-1996, tous les ministères et organismes qui ont recours aux services offerts par le Programme des services, ainsi que le Programme des biens immobiliers de TFSGC, signeront un accord de service en vertu duquel on leur facturera les services fournis aux tarifs du marché et, ce, conformément à la structure des honoraires et à la structure tarifaire applicable à chaque composante de facturation tel qu'il est exposé au tableau 29.

Tableau 29 : Structure des tarifs à base du marché en 1995-1996 — Services

SERVICE	BASE DES HONORAIRES	BASE TARIFAIRE
Services immobiliers		
Services d'évaluation	Heures du personnel	2 × taux de facturation à l'heure (TFH) ou Prix fixe ou Honoraires fixes
Acquisitions/Aliénations	Valeur du marché	4 000 \$
● Aliénations	Valeur du marché	6 %
- jusqu'à 75 milles \$	Valeur du marché	+ 5 %
- premiers 250 milles \$	Valeur du marché	+ 3 %
- prochains 500 milles \$	Valeur du marché	+ 1 %
- balance au-delà de 5 millions de \$	Chaque propriété	2 000 \$
● Acquisitions	Heures du personnel	2 × TFH
- jusqu'à 75 milles \$	Valeur du marché	5 %
- premiers 250 milles \$	Valeur du marché	+ 4 %
- prochains 500 milles \$	Valeur du marché	+ 2,5 %
- balance au-delà de 5 millions de \$	Prix d'achat (toutes les propriétés)	3,5 %
● Crédit-bail	Valeur actuelle nette des loyers	1 %
● Aménagement immobilier	Heures du personnel	2 × TFH ou Prix fixe ou Honoraires fixes
Services de levées	Heures du personnel	2 × TFH
EN-SUR, EG ESS, DD, AS, CR:	Heures du personnel	2 × TFH
Personnel autre que EN-SUR:	Heures du personnel	1,5 × TFH
Personnel du soutien	Heures du personnel	2 × TFH
Tous les autres employés :	Heures du personnel	2 × TFH
opérationnel : 1,5 × TFH	Heures du personnel	2 × TFH
5 % la première année + 2 %	Loyer brut	5 % la première année + 2 %
chaque année supplémentaire	Heures du personnel	2 × TFH
● bail de valeur nominale	Heures du personnel	2 × TFH
Gestion du répertoire immobilier	Loyer brut du marché 95 %, occupation rajustée	3,5 % de la base d'honoraires
● Prop. de l'Etat, locaux de bureaux	Loyer brut du marché 95 %, occupation rajustée	3 % de la base des honoraires
● admissibles par TFSGC	Loyer brut du marché 95 %, occupation rajustée	2,25 % de la base des honoraires
● Loyers en multi-réseau et crédit-bail	Loyer brut du marché 95 %, occupation rajustée	2,25 % de la base des honoraires
● admissibles par le promoteur	Loyer brut du marché 95 %, occupation rajustée	2,25 % de la base des honoraires
● Loyers bruts	Loyer brut du marché 95 %, occupation rajustée	2,25 % de la base des honoraires
● Immeubles à destination particulière, AMG, prop. de l'Etat et biens immobiliers excédentaires	Loyer brut du marché 95 %, occupation rajustée	2,25 % de la base des honoraires

Tableau 28 : Principaux projets des AMG administrés par le Programme en 1993-1994 (suite)

(en millions de dollars)			
Genre	Coût total	Dépenses jusqu'au 31 mars 1994	Région/Client
de Travail (1)	estimatif	courant	Projet
OUEST (suite)			
Gendarmerie royale du Canada	20,5	4,7	Laboratoire judiciaire, Regina, Saskatchewan
Gendarmerie royale du Canada	NC	0,2	Nouvel immeuble du QG, Edmonton, Alberta
Transports Canada	NC	0,2	Edifice de l'administration, Winnipeg, Manitoba
Transport Canada (Aviation)	RN	6,8	Aérogare, Norman Wells, Territoires du Nord-Ouest
Transport Canada (Aviation)	NC	8,3	Nouvelle tour de contrôle, Richmond, C.-B.
(1) A : Ajout C : Conception NC : Nouvelle construction RC : Reconstruction RN : Rénovation MN : Maintenance			

Tableau 28 : Principaux projets des AMG administrés par le Programme en 1993-1994 (suite)

(en millions de dollars)				ONTARIO		(suite)	
Région/Client	Projet	Genre de Travail	(1)	Coût total estimé	Depenses jusqu'au 31 mars 1994		
Service correctionnel Canada	Rénovations du pénitencier, Kingston	RN		62,0	5,6		
Service correctionnel Canada	Rénovations du Complexe St. Helen, Kingston	RN		10,0	0,6		
Gendarmerie royale du Canada	Construction d'un nouveau détachement, Newmarket	C/NC		23,0	0,7		
Transports Canada (Aviation)	Construction de piste, aéroport international L.B. Pearson	NC		16,0	4,4		
Transports Canada	Amélioration du traversier, île Pelee	C/RN/NC		22,0	4,5		
Transport Canada (Aviation)	Complexe aéroportuaire, Thunder Bay, Ontario	NC		28,5	24,3		
OUEST							
Agriculture Canada	Réaménagement du laboratoire de l'université, Saskatoon	RN		21,5	2,0		
Agriculture Canada et Santé Canada	Laboratoire et bureaux fédéraux, Winnipeg	NC		133,0	30,9		
Société canadienne des postes	Réfection du toit, Victoria Mall, installation de traitement	RC		0,3	0,3		
Service correctionnel Canada	Remplacement du dortoir, Institution Rockwood	RN		5,5	2,5		
Service correctionnel Canada	Réaménagement de la Phase II, Institution Rockwood	RN/NC		5,4	0,3		
Environnement Canada	Centre des sciences environnementales, Vancouver, C.-B.	RC		13,8	0,6		
Pêches et Océans Canada	Remplacement du toit, Édifice Taylor	RC		0,4	0,4		
Pêches et Océans Canada	Laboratoire de recherches sensorielles, Freshwater Institute	RC		0,4	0,4		
Affaires indiennes et du Nord	Ajout au laboratoire sur l'eau, Yellowknife, Territoires du Nord-Ouest	A		0,3	0,3		
Affaires indiennes et du Nord	Complexe de l'école Garden Hill, Manitoba	NC		11,8	10,5		
Affaires indiennes et du Nord	École Wayway, Rossburn, Manitoba	NC		6,8	6,8		
Ressources naturelles Canada	Plateau continental polaire, Resolute Bay, Territoires du Nord-Ouest	NC		7,4	7,4		
Revenu Canada	Rénovation d'immeuble, Winnipeg	RN		0,4	0,4		
Revenu Canada (Douanes et Accises)	Nouveau poste frontalier, Huntington, C.-B.	NC		7,7	7,2		
(1) A : Ajout C : Conception NC : Nouvelle construction RC : Reconstruction RN : Rénovation MN : Maintenance							

(1) A : Ajout C : Conception NC : Nouvelle construction RC : Reconstruction RN : Rénovation MN : Maintenance

Tableau 28 : Principaux projets des AMG administrés par le Programme en 1993-1994 (suite)

(en millions de dollars)				Région/Client	Projet	Genre de Travail (1)	Coût total de dépenses estimatif jusqu'au 31 mars 1994
QUÉBEC							
				Agriculture Canada	Centre de recherche, Ferme expérimentale, L'Assomption	A/NC	5,4
				Agence spatiale canadienne	Immeuble du QG, Saint-Hubert	NC	66,0
				Défense nationale Canada	École de la flotte des Forces canadiennes, Pointe-a-Carcy	NC/RN	3,9
				Défense nationale Canada	Centre de formation, Rivière-du-Loup	NC	0,3
				Ressources naturelles Canada	Laboratoire de recherche, Phase II		
				Canada	Varennes	A	4,0
				Revenu Canada (Douanes et Accise)	Bureau des douanes, St-Bernard-de-Lacolle	NC	1,9
				Transports Canada (Aviation)	Installations aéroportuaires, Sainte-Foy	NC	0,4
				Transports Canada (Aviation)	Aéroport international Jean-Lesage, Sainte-Foy	A	16,2
				Transports Canada (Garde côtière canadienne)	Améliorations portuaires, Gros-Cacouna	NC	50,0
				Transports Canada (Garde côtière canadienne)	Qual, Sorel		
				Transports Canada (Garde côtière canadienne)	Qual, Montmagny	RC	3,9
				Transports Canada (Garde côtière canadienne)	Qual, Montmagny	RC	12,0
				Transports Canada (Garde côtière canadienne)	Installations portuaires, Rimouski est	RC	2,3
				Transports Canada (Garde côtière canadienne)	Qual, Sorel	RC	4,6
				Transports Canada (Garde côtière canadienne)	Qual, Montmagny	RC	12,0
				Transports Canada (Garde côtière canadienne)	Qual, Montmagny	RC	3,9
				Santé Canada	Centre de contrôle des maladies	RN	30,4
				Santé Canada, Patrimoine Canada	Nouveaux laboratoires	RN	29,0
				Gendarmerie royale du Canada	Immeuble Mulligan	RN	23,2
				Gendarmerie royale du Canada	Centre national des opérations	RN	7,0
				Canada	Laboratoire judiciaire	NC	14,4
				ONTARIO			
				Service correctionnel Canada	Construction d'un établissement de sécurité moyenne, Muskoka/Beaver Creek	C/NC	60,0
				Service correctionnel Canada	Construction d'une nouvelle prison des femmes, Kitchenner	NC	10,2
				Service correctionnel Canada	Rénovations de l'établissement de Pittsburgh, Kingston	RN	15,0
				Canada			0,9

(1) A : Ajout C : Conception NC : Nouvelle construction RC : Reconstruction RN : Rénovation MN : Maintenance

6. Principaux projets des autres ministères du gouvernement gérés par le Programme en 1993-1994

Le tableau 28 fait état des principaux projets des autres ministères du gouvernement (AMG) qui sont administrés par le Programme des services et qui, en 1993-1994, étaient soit terminés, soit en cours de réalisation.

Tableau 28 : Principaux projets des AMG administrés par le Programme en 1993-1994

(en millions de dollars)					ATLANTIQUE	
Genre	Coût total	de travail	estimatif	coûts	Projet	Région/Client
(1)	jusqu'au	31 mars	1994			
Agriculture Canada	11,5	24,3			Laboratoire sur la santé des plantes et des animaux, Charlottetown, I.-P.-É.	Société de développement du Cap-Breton
	7,8	11,9			Nouvelle-Écosse	Service correctionnel Canada
	3,7	18,3			Réaménagement du pénitencier Dorchester, Dorchester, Nouveau-Brunswick	Pêches et Océans Canada
	1,5	3,1			Édifice ouest du Centre des pêches du nord-ouest de l'Atlantique, St. John's, Terre-Neuve	Gendarmerie royale du Canada (Division "B")
	1,4	2,1			Nouveau détachement de la GRC, Hopedale, Labrador, Terre-Neuve	Gendarmerie royale du Canada (Division "B")
	6,9	29,3			OG de la Division "B" de la GRC, St. John's, Terre-Neuve	Gendarmerie royale du Canada (Division "B")
	1,9	4,6			Subdivision d'un immeuble du Bay, Labrador, Terre-Neuve	Gendarmerie royale du Canada (Division "B")
	1,1	1,2			Nouveau détachement, Bridgewater, Nouvelle-Écosse	Gendarmerie royale du Canada, (Division "H")
	1,3	1,4			Nouveau détachement de la GRC, Tantallon, Nouvelle-Écosse	Gendarmerie royale du Canada (Division "H")
	1,1	1,3			Nouveau détachement de la GRC, Montague, Ile-du-Prince-Édouard	Gendarmerie royale du Canada (Division IPE)
	3,5	8,2			Dragage, Liverpool, Nouvelle-Écosse	Transports Canada
	1,0	1,7			Réaménagement des pistes, Deer Lake, Terre-Neuve	Transports Canada (Aviation)
	1,6	2,0			Dragage, Courtney Bay, Saint John, Nouveau-Brunswick	Transports Canada (Garde côtière canadienne)
	1,3	1,5			Installation de transmission LORAN "C", Terre-Neuve	Transports Canada (Garde côtière canadienne)
	1,2	1,7			Édifice administratif de la Base de la GRC, Saint John, Nouveau-Brunswick	Transports Canada (Navigation maritime)
	2,5	13,5			Réaménagement de la gare maritime, Caribou, Nouvelle-Écosse, Wood Island, Ile-du-Prince-Édouard	Transports Canada (Politique et planification)

(1) A : Ajout C : Conception NC : Nouvelle construction RC : Reconstruction RN : Rénovation MN : Maintenance

5. Coût estimatif net du Programme

Le tableau 27 présente le coût estimatif net du Programme des Services.

Tableau 27 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)		Budget	1995-1996 principal	Moins Recettes	1995-1996 (net)	autres coûts	1995-1996	Cout estimatif net	du Programme
2 582 742	2 581 814	928	3 361	4 289	26 030				

* Les autres coûts comprennent :

(en milliers
de dollars)

- partie des indemnités assumées par l'employeur et versées par Développement des ressources humaines Canada;
- les services fournis par Transports Canada;
- les services juridiques fournis par le ministère de la Justice.

3 361
826

Tableau 26 : Etat des opérations

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Données	
		Prévisions	réelles	1993-1994	1995-1996
Recette d'honoraires :		243 267	271 829	268 053	180 675
Services immobiliers		154 761	166 142	180 675	154 761
Services d'architecture et de génie		398 028	437 971	448 728	398 028
Total des recettes (excluant les débours)					
Dépenses de fonctionnement :		170 954	205 650	213 471	170 954
Services immobiliers		127 911	145 569	151 897	127 911
Services d'architecture et de génie		94 420	100 615	111 628	94 420
Services ministériels et administratifs (SM&A)		7 796	7 184	14 172	7 796
Total des dépenses (excluant les débours)		401 081	459 018	491 168	401 081
Perte de fonctionnement brute		3 053	21 047	42 440	3 053
Moins : Autres sommes récupérées par SM&A ¹		--	--	16 710	--
Perte nette de fonctionnement ²		3 053	21 047	25 730	3 053

¹ En majeure partie des sommes récupérées du Programme des biens immobiliers, lesquelles ont été perçues en 1993-1994 par le Programme des Services et qui sont perçues par le Programme des approvisionnement et des services depuis l'exercice 1994-1995.

² Inclut les activités à l'appui des objectifs généraux du gouvernement.

3. Dépenses en capital

Le tableau 24 donne un aperçu des dépenses en capital, par activité, pour le Programme des services. Les dépenses en capital pour le Programme représentent 0,2 % du total des dépenses brutes du Programme en 1995-1996.

Tableau 24 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévisions	Données réelles	
1995-1996	1994-1995	1993-1994	
Services immobiliers	2 847	3 975	4 555
Services d'architecture et de génie	2 824	4 065	4 942
Services ministériels et administratifs	--	--	6 747
Total des dépenses en capital	5 671	8 040	16 244

4. Etats financiers du Fonds renouvelable

Le tableau 25 fait état de l'utilisation prévue du Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Tableau 25 : Utilisation prévue de l'autorisation du Fonds renouvelable des Services d'architecture et de génie, et de l'immobilier

(en milliers de dollars)			
Autorisation au 1 ^{er} avril 1995	450 000		
Prélèvement :			
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1995	75 000		
Total des besoins (contributions) de trésorerie nets requis	(2 125)		
Moins : solde au 31 mars 1996	72 875		
Autorisation non utilisée au 31 mars 1996	377 125		

Tableau 23 : Détails sur les besoins en personnel

Équivalents temps plein*	Données		Échelle des traitements		Provision pour le traitement annuel moyen 1994-1995
	Budget des dépenses 1995-1996	Prévisions 1994-1995	réelles* 1993-1994	actuelle	
Sciences et professionnelle	75	82	115	63 300 - 128 900	81 962
Architecture et urbanisme	170	210	211	22 134 - 80 370	58 717
Sciences biologiques	2	2	1	21 217 - 73 939	63 483
Chimie	1	1	1	23 690 - 75 638	--
Économique, sociologie et statistiques	525	615	635	29 722 - 80 521	61 340
Génie et arpentage	--	--	2	19 270 - 74 268	--
Bibliothéconomie	--	--	3	26 132 - 61 951	--
Sciences physiques	25	35	35	23 056 - 79 045	56 833
Recherches scientifiques	2	2	2	37 036 - 87 963	87 963
Administration et service extérieur	850	961	1 234	17 994 - 75 002	44 335
Services administratifs	6	5	171	14 060 - 78 759	40 808
Gestion des systèmes d'ordinateurs	4	5	136	15 981 - 71 883	55 126
Gestion des finances	1	1	29	17 849 - 67 814	--
Services d'information	--	--	8	17 635 - 72 700	--
Organisation et méthodes	2	2	133	16 882 - 69 291	48 626
Gestion du personnel	3	3	6	17 994 - 75 002	60 324
Administration des programmes	2	3	55	16 781 - 72 700	38 280
Achats et approvisionnements	1	1	1	29 562 - 50 388	--
Stagiaires en Gestion	75	108	117	20 448 - 52 986	35 656
Technique	706	803	851	18 457 - 66 859	50 129
Électronique	10	10	8	21 358 - 66 973	46 795
Soutien technologique et scientifique	706	803	851	18 457 - 66 859	50 129
Techniciens divers	64	75	95	16 608 - 73 190	40 276
Officiers de navires	17	17	26	28 900 - 79 937	42 410
Soutien des sciences sociales	2	2	4	16 608 - 75 927	35 211
Soutien administratif	1	1	22	17 680 - 48 804	--
Traitement des données	538	686	1 033	16 999 - 47 724	26 851
Commis aux écritures et aux règlements	--	--	4	16 648 - 33 218	--
Mécanographie	136	137	249	16 847 - 41 991	27 683
Secrétariat, sténographie et dactylographie	1 277	1 283	1 288	20 495 - 51 174	32 772
Exploitation	279	296	372	17 489 - 53 544	24 282
Manœuvres et hommes de métier	225	239	251	24 898 - 49 943	32 517
Chauffage, force motrice et opération de machines fixes	29	30	41	30 852 - 44 268	35 859
Équipages de navires	5 029	5 616	7 140		

* L'expression «équivalents temps plein» (ETP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. L'ETP indique le nombre d'heures de travail fournies par l'employé chaque semaine, calculé à l'aide du rapport entre les heures de travail assignées et les heures de travail régulières. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais il en fait état dans la Partie III du Budget des dépenses au regard des besoins en dépenses de personnel indiqués dans le Budget des dépenses.

** Comprend tous les ETP de l'activité des Services ministériels et administratifs, qui sont à compter de 1994-1995 inclus dans le Programme des approvisionnements et des services.

Note : La colonne «échelles des traitements actuelles» indique les échelles de traitement par groupe professionnel, en vigueur au 1^{er} octobre 1994. La colonne «Provision pour le traitement moyen annuel» indique les coûts salariaux de base estimatifs y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite. Il se peut que les comparaisons d'une année à l'autre soient modifiées par les changements qui surviennent au chapitre de la répartition des éléments qui sous-tendent les calculs.

2. Besoins en personnel

En 1995-1996, les coûts relatifs au personnel pour le Programme des services, soit 254,8 millions de dollars, représentent 9,9 % du total des dépenses de fonctionnement brutes du Programme. Des données sur l'utilisation des ressources humaines, par activité, figurent au tableau 22. On trouvera un aperçu des besoins en personnel par catégorie et par groupe professionnel au tableau 23.

Tableau 22 : Besoins en équivalents temps plein par activité

(Équivalents temps plein)		Budget des dépenses	Prévisions	Données réelles
		1995-1996	1994-1995	1993-1994
Services immobiliers		3 246	3 677	3 681
Services d'architecture et de génie		1 783	1 939	2 019
Services ministériels et administratifs*		--	--	1 440
		5 029	5 616	7 140

* À compter de 1994-1995, tous les besoins en ressources humaines des Services ministériels et administratifs sont inclus dans le Programme des approvisionnements et des services et les coûts s'y rattachant sont imputés au Programme des services.

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers par article du Programme des services sont présentés au tableau 21. Ils comprennent les frais de personnel et les dépenses connexes qui s'y rapportent, ainsi que les dépenses engagées pour le compte des clients, lesquelles doivent être financées temporairement à partir du Fonds renouvelable avant d'être récupérées auprès des clients.

Tableau 21 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			
Données	Budget des dépenses	Prévisions	1993-1994
1994-1995	1995-1996		
Personnel			
Traitements et salaires	217 597	259 883	333 647
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	25 846	32 129	36 840
Autres frais de personnel	11 332	12 284	17 796
Total des frais de personnel	254 775	304 296	388 283
Biens et services			
Transports et communications	30 151	31 776	33 767
Information	6 340	6 689	6 923
Services professionnels et spéciaux	351 546	366 138	277 179
Location	636 682	650 610	718 076
Achat de services de réparation et d'entretien	268 829	267 559	264 597
Services publics, fournitures et approvisionnements	185 196	192 098	210 885
Construction et/ou acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	205 330	229 352	611 070
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel	13 635	14 283	21 204
Toutes autres subventions et dépenses	624 587	670 943	782 738
Total biens et services	2 322 296	2 429 448	2 926 439
Total des dépenses de fonctionnement	2 577 071	2 733 744	3 314 722
Moins : recettes	2 581 814	2 720 488	3 319 337
Dépenses de fonctionnement nettes	(4 743)	13 256	(4 615)
Dépenses en capital			
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel	5 671	8 040	16 244
Total des dépenses en capital	5 671	8 040	16 244
Dépenses nettes du Programme	928	21 296	11 629

* Le réel pour 1993-1994 comprend les dépenses encourues sous l'Activité des services ministériels et administratifs dans tous les articles. Commençant en 1994-1995, les dépenses sont encourues sous le Programme des approvisionnements et des services et recouvertes en totalité sous l'article des services professionnels et spéciaux.

Principales activités et réalisations en 1993-1994

Les points saillants des principales activités et réalisations des services qui relevaient des Services ministériels et administratifs en 1993-1994 se retrouvent sous le Programme des approvisionnements et des services.

approvisionnement et des services et recouvrées auprès du Programme des services au moyen de remboursements.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 20 : Résultats financiers de 1993-1994 - Etat des opérations

(en milliers de dollars)			
1993-1994			
Données réelles	Budget principal	Écart	
Dépenses de fonctionnement	111 628	108 781	2 847 (198)
Amortissement	6 994	7 192	
Dépenses brutes	118 622	115 973	2 649
Moins : sommes récupérées	16 710	15 393	1 317
Dépenses nettes	101 912	100 580	1 332
Article législatif	13	51	(38)
Équivalents temps plein	1 440	1 451	(11)

Explication de l'écart : En 1993-1994, les dépenses nettes réelles ont été supérieures de 1,3 millions de dollars, ou 1,3 %, à la somme qui figure dans le Budget principal. Les écarts sont attribuables aux facteurs suivants:

Hausse (baisse) en million de dollars	
● Hausse des recouvrements relatifs aux services en commun fournis;	(1,3)
● Augmentation des coûts relatifs au réaménagement des effectifs;	3,3
● Baisse des dépenses d'opération en raison des mesures de réduction des coûts.	(0,7)
Total de l'activité	
	1,3

Données sur le rendement et justification des ressources

Le résultat prévu de cette activité consiste en la prestation adéquate de services de soutien ministériels et administratifs au Programme des services. L'évaluation de ce service est présentée au chapitre 4 (Programme des approvisionnements et des services).

C. Activité des Services ministériels et administratifs

Objectif

Imputer les frais des services administratifs et exécutifs offerts par l'entremise du Programme des approvisionnement et des services et qui sont nécessaires dans le cadre des activités des Services de l'immobilier et des Services d'architecture et de génie.

Description

Cette activité rend compte des dépenses encourues par certains éléments de l'activité Services centraux et communs du gouvernement et par l'activité de la Gestion ministérielle, qui relèvent toutes deux du Programme des approvisionnement et des services. Les dépenses faites au nom des activités des Services immobiliers et des Services d'architecture et de génie constituent la part des coûts relatifs au soutien de la gestion du Ministère qui est assumée par le Programme des services. Les coûts sont encourus par les sous-activités des Approvisionnements, des Services gouvernementaux des télécommunications et d'informatique, des Services exécutifs et de gestion ministérielle, des Ressources humaines, et du Soutien régional. Ces sous-activités comprennent les coûts des services fournis dans les domaines des télécommunications, de l'informatique, des finances, de l'administration et de l'assurance de la qualité des contrats, de l'administration générale, de la sûreté et de la sécurité, des communications ministérielles, de la planification ministérielle, de la vérification et de l'évaluation ainsi que des services juridiques.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 3,7 % des dépenses brutes requises (comprenant les débours récupérables au nom des clients) pour 1995-1996 (voir la page 2-15).

Tableau 19 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévisions		Données	
		1995-1996	1994-1995	1993-1994			
	\$	ETP	\$	ETP	\$	ETP	
Dépenses de fonctionnement	94 420	--	100 615	--	111 628	1 440	
Amortissement	--	--	--	--	6 994		
Dépenses brutes	94 420	--	100 615	--	118 622	1 440	
Moins : sommes récupérées	--	--	--	--	16 710		
Dépenses nettes	94 420	--	100 615	--	101 912	1 440	
Dépenses en capital	--	--	--	--	6 747		
Article législatif	--	--	--	--	13		

Avant la fusion de Travaux Publics Canada et d'Approvisionnement et Services Canada en juin 1993, toutes les dépenses de la fonction de soutien ministériel et administratif de l'ancien Ministère des Travaux Publics étaient imputées directement au Programme des Services, et étaient indiqués à ce titre dans tous les exercices financiers antérieurs, y compris dans l'exercice 1993-1994. Par après, les dépenses sont imputées au Programme des

- réalisation d'une analyse des besoins et élaboration d'un cadre stratégique concernant le développement et le transfert technologiques pour le Programme des biens immobiliers;
- réalisation d'une étude portant sur les aptitudes principales en matière d'architecture et de génie, ainsi qu'une étude du profil des compétences nécessaires au personnel professionnel et au personnel du soutien technique de la Direction générale, et d'une autre étude portant sur le perfectionnement des gestionnaires; et
- mise en oeuvre du Plan stratégique de la gestion de l'information.

Principales activités et réalisations en 1993-1994

Voici les principales réalisations de la Direction générale des services d'architecture et de génie pour l'exercice 1993-1994 :

- atteinte de résultats financiers dépassant largement le niveau prévu;
- négociation de protocoles d'entente dans le cadre du Programme de Parcs Canada, du ministère du Patrimoine canadien;
- adaptation de deux systèmes de sélection automatisés - le système ACCORD (système d'administration et de contrôle des marchés et des données régionales) et le système SPFC (Sélection, Préqualification et évaluation des consultants) - au Service des invitations ouvertes à soumissionner;

- modification des processus d'acquisition de services d'architecture et de génie relatifs aux conseils et à la construction de façon à répondre aux exigences de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA);
- examen et publication des nouveaux accords ministériels normalisés en matière de services de conseils d'architecture et de génie qui ont été négociés avec des représentants de l'industrie (Association des ingénieurs-conseils du Canada et Comité des conseils d'architecture du Canada);

- mise en oeuvre des conclusions de l'examen opérationnel de l'ancien ministère Travaux publics Canada et de l'examen du rôle de l'administration centrale joué par les directions générales visées par le Programme des services;
- mise en oeuvre des modifications organisationnelles et de gestion des affaires découlant de la fusion de Travaux publics Canada et d'Approvisionnement et Services Canada pour former le nouveau ministère des TPSCG;

- élaboration et mise en oeuvre d'un plan d'action visant à résoudre les problèmes relatifs à la satisfaction de la clientèle qui ont été soulevés par la vérification intégrée des Services d'architecture et de génie, la vérification des projets réalisés et par les groupes de travail axes sur la clientèle;
- développement continu de services environnementaux afin de soutenir les projets des clients et des ministères;

- mise au point et mise en oeuvre d'un plan d'action environnemental concernant les biens immobiliers du Ministère;
- poursuite du développement du Système de gestion des projets et des activités commerciales afin de mieux soutenir les opérations de la Direction générale;
- mise en branle de l'examen complet de la structure tarifaire des services d'architecture et de génie, y compris l'examen de la mise en oeuvre de travaux de moindre importance;
- élaboration d'une stratégie de gestion de l'énergie pour les biens immobiliers;

* Incluant amortissement

(en milliers de dollars)	Budget principal 1995-1996	Prévisions 1994-1995	Données réelles 1993-1994
Recettes d'honoraires	154 761	166 142	180 675
Dépenses de fonctionnement*	131 897	148 877	155 051
Niveau de l'indicateur	1,17	1,12	1,17

Tableau 18 : Indice de productivité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1995-1996	Prévisions 1994-1995	Données réelles 1993-1994
Recettes d'honoraires	154 761	166 142	180 675
Équivalents temps plein	1 783	1 939	2 019
Niveau de l'indicateur	87	86	89

Tableau 17 : Indice de productivité des ressources humaines

Le deuxième indicateur est l'indice de productivité des ressources humaines (tableau 17), qui correspond au niveau des recettes en honoraires produites par chaque équivalent temps plein utilisé et qui indique la capacité de la Direction générale des services d'architecture et de génie de maximiser ses recettes sous forme d'honoraires avec les ETP qu'elle gère. Le troisième indicateur est l'indice de productivité (tableau 18), qui correspond au niveau des recettes en honoraires produites pour chaque dollar dépensé et qui reflète la capacité de la Direction générale de maximiser ses recettes en honoraires avec les ressources financières dont elle dispose.

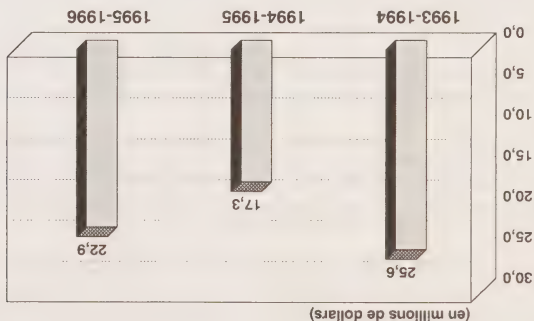


Tableau 16 : Marge sectorielle

L'indicateur de la marge sectorielle (tableau 16) correspond à l'excédent des recettes sur les dépenses que la Direction générale fournit à la trésorerie du Programme des services.

Explication de l'écart : En 1993-1994, la contribution s'est élevée à 5,5 millions de dollars, soit 27,7 %, de plus que ce que l'on avait prévu dans le Budget principal. Les écarts sont attribuables aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars	Hausse nette due au volume d'affaires;	
	Augmentation des coûts de réaménagement des effectifs.	Total de l'activité
	5,3	(5,5)
	(10,8)	

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de la Direction générale des services d'architecture et de génie (SAG) est évalué en fonction de la capacité de la Direction générale de répondre aux besoins et aux attentes des clients, à savoir leur fournir l'information et les services dont ils ont besoin, dans les délais demandés et le budget prévu et à leur fournir des services de qualité conformément aux responsabilités professionnelles de la Direction générale.

En 1988-1989, la Direction générale des SAG a adopté le principe de l'imputation des prix du marché pour offrir les services aux clients à des taux comparables à ceux du secteur privé.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 35,5 % des ressources humaines du Programme et 35,6 % des dépenses brutes (comprenant les débours récupérables au nom des clients) pour 1995-1996 (voir la page 2-15).

Tableau 14 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses	1995-1996	Prévisions	1994-1995	Données réelles 1993-1994
\$	ETP	\$	ETP	\$
Recettes en honoraires *	(154 761)	(166 142)	(180 675)	
Dépenses de fonctionnement *	127 911	145 669	151 897	2 019
Amortissement	3 986	3 308	3 154	
Contribution au fonctionnement	(22 864)	1 783	(17 265)	1 939
Dépenses en capital	2 824	4 065	4 942	

* À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

En 1995-1996, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 111,7 millions de dollars, ou 84,7 %, des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité qui s'élevaient à 131,9 millions de dollars.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 15 : Résultats financiers de 1993-1994 - État des opérations

(en milliers de dollars)				
Données réelles	Budget principal	Ecart	1993-1994	
Recettes en honoraires	(180 675)	(165 219)	(15 456)	
Dépenses de fonctionnement	151 897	142 502	9 395	
Amortissement	3 154	2 651	503	
Contribution au fonctionnement	(25 624)	(20 066)	(5 558)	
Équivalents temps plein	2 019	1 964	55	

de l'eau, la qualité de l'air à l'intérieur des immeubles, l'acoustique, l'accessibilité et l'efficacité des locaux.

● **Services environnementaux** : les services reliés à l'atteinte des objectifs du Plan vert du gouvernement et à la mise en œuvre du code de gestion de l'environnement. Ces divers services incluent les évaluations, les vérifications et la protection environnementales, la planification et les études connexes; les analyses de risques, la gestion des matières dangereuses et la gestion et la réhabilitation des sites contaminés.

● **Services techniques du MAIN (Ministère des Affaires indiennes et du Nord)** : les services professionnels en génie, en architecture et techniques fournis par une unité spécialisée ayant pour objectif de soutenir la mise en œuvre des programmes d'immobilisations du MAIN, ainsi que l'exploitation et l'entretien des biens sur les réserves et des biens ministériels, la mise en œuvre de programmes dans des domaines tels la protection incendie et la prévention, l'environnement, les négociations en vue de l'obtention de l'autonomie gouvernementale et les revendications territoriales; enfin le transfert des technologies et des responsabilités en matière de services aux Premières Nations.

● **Services de transport aérien** : les services de génie, d'architecture et les services de connexes pour les installations aéroportuaires et autres installations des services de navigation aérienne.

● **Services d'architecture et de génie pour Parcs Canada et Environnement Canada** : des services d'aide, au moyen d'une unité spécialisée, au programme de Parcs Canada du nouveau ministère du Patrimoine Canadien et à Environnement Canada pour le développement et la réalisation de leurs programmes d'immobilisations à long terme. Des services de soutien professionnel et technique sont fournis pour assurer la gestion du patrimoine du Ministère et des biens actuels. Cela comprend ceux que l'on trouve dans les parcs nationaux, les sites historiques (par exemple, sites urbains, routes, terrains de camping, pistes, sites du patrimoine et canaux) et dans les installations scientifiques d'Environnement Canada (laboratoires spécialisés, stations météorologiques et systèmes de télécommunications). Un éventail complet des services de gestion des biens est fourni, notamment les systèmes de gestion de l'entretien sur ordinateur, les analyses de cycle de vie, les inspections, le programme de maintenance préventive, l'enregistrement des biens du patrimoine et la formation du personnel d'entretien chez les clients.

B. Activité des Services d'architecture et de génie

Objectif

Fournir, aux prix du marché, les services d'architecture et de génie relatifs aux biens immobiliers requis pour la construction et la rénovation, des services conseils spécialisés, des services d'élaboration de nouvelles technologies, des services environnementaux, des services de dragage et d'autres travaux maritimes ainsi que des levés hydrographiques pour les besoins du Programme des biens immobiliers de TPSGC et des autres ministères.

Description

Les services offerts par cette activité comprennent notamment des travaux visant à aider les clients à assumer les responsabilités qui leur incombent en tant que gardiens de biens et clients avisés; des travaux de planification, de conception et de construction, des services de gestion de projets, des services de conseils et de soutien dans le domaine environnemental; des services d'experts-conseils et d'études techniques dans des domaines spéciaux, le dragage des côtes, des ports intérieurs et des voies navigables.

Les services d'architecture et de génie sont fournis conformément aux conventions négociées entre les clients et TPSGC. Les frais sont imputés aux clients conformément aux conditions des conventions. Depuis la mise en oeuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les frais facturés comprennent un montant destiné à couvrir les coûts directs ainsi que les frais généraux de l'activité et ceux des services de soutien communs utilisés.

Les services compris dans cette activité correspondent aux secteurs d'exécution suivants:

- **Bâtiments** : les services d'architecture, de génie et les services connexes relatifs à la planification, à la conception, à la construction et à l'évaluation des immeubles des ministères et organismes gouvernementaux, notamment pour le Programme des services et le Programme des biens immobiliers de TPSGC. Un vaste éventail de services professionnels et techniques est fourni.

- **Services maritimes** : les services professionnels en génie et techniques se rapportant à tous les aspects de la planification, de la conception, de la construction, du dragage et de l'entretien des installations maritimes pour TPSGC et d'autres ministères gouvernementaux.

- **Services de dragage et autres travaux maritimes** : les services relatifs au dragage, à la surveillance des voies navigables et au dégagement des chenaux.

- **Voie** : les services professionnels en génie et techniques relatifs aux routes, ponts et structures connexes et autres travaux de génie réalisés sous la responsabilité de TPSGC et d'autres ministères gouvernementaux.

- **Technologie** : le développement technologique et des travaux d'évaluation appliqués aux biens immobiliers, les transferts technologiques, l'élaboration des normes techniques et des services de soutien technique spécialisés relatifs aux biens immobiliers et à la solution de problèmes relatifs à la gestion de la qualité des immeubles, la création de milieux de travail productifs, la conservation de l'énergie et

- début des travaux visant à obtenir du Conseil du Trésor l'approbation du Fonds renouvelable pour l'aliénation de biens immobiliers, qui entrera en vigueur en 1995-1996;
- négociation de conventions de services à long terme correspondant à un chiffre d'affaires annuel d'environ 5 millions de dollars avec le ministre de la Défense nationale, Santé Canada, la Garde côtière canadienne, ainsi que Pêches et Océans Canada;
- début du développement du Système de gestion des projets et des activités opérationnelles, qui rendra la gestion plus efficace et permettra un meilleur contrôle et un meilleur accès aux données relatives aux projets, aux délais d'exécution, aux recettes ainsi qu'aux ressources humaines;
- mise en oeuvre d'un projet innovateur d'économie d'énergie à l'immeuble Harry Hays, à Calgary, en Alberta, grâce au financement provenant d'une tierce partie; il s'agit du premier projet du genre au Ministère et l'on prévoit qu'il permettra de réaliser annuellement des économies de 200 000 \$ à 300 000 \$ en ce qui concerne les frais d'exploitation et d'entretien;

- poursuite de l'élaboration de stratégies d'investissement locales, en collaboration avec la Direction générale des biens immobiliers, qui a permis de réaliser un modèle pilote pour Fredericton, on a entrepris l'élaboration de stratégies semblables pour d'autres régions;
- participation au méga-projet de l'ouvrage de franchissement du détroit de Northumberland. De nombreuses transactions immobilières de diverse nature ont été conclues avec deux provinces, des sociétés d'état fédérale et provinciales, des intérêts municipaux et des propriétaires fonciers du secteur privé;
- planification de la fermeture de bases du ministère de la Défense nationale et aliénation, au cours des prochaines années, d'importants biens dans la région de la capitale nationale;
- mise en oeuvre du Programme d'accréditation en gestion immobilière et du Programme de stage en gestion immobilière;
- décentralisation des gestionnaires immobiliers et du personnel de soutien administratif dans les immeubles occupés par des clients dans la région de Québec afin d'accroître le service à la clientèle; et
- élaboration de profils d'aptitudes afin de définir les besoins en formation des employés et d'élaborer une solide stratégie de formation.

Tableau 11 : Marge sectorielle

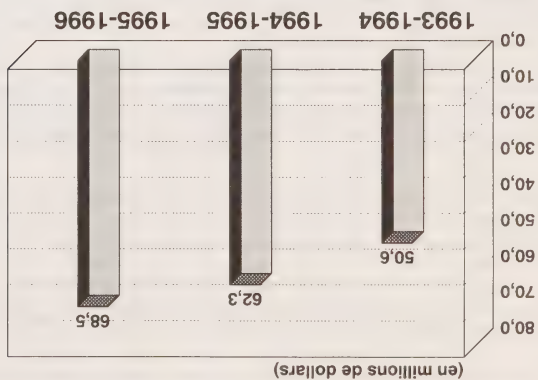


Tableau 12 : Indice de productivité des ressources humaines

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévisions	Données réelles	
1995-1996	1994-1995	1993-1994	
243 267	271 829	268 053	Recettes en honoraires
3 246	3 677	3 681	Equivalents temps plein
75	74	73	Niveau de l'indicateur

Tableau 13 : Indice de productivité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévisions	Données réelles	
1995-1996	1994-1995	1993-1994	
243 267	271 829	268 053	Recettes en honoraires
174 764	209 526	217 495	Depense de fonctionnement*
1.39	1.30	1.23	Niveau de l'indicateur

* incluant amortissement

Principales activités et réalisations en 1993-1994

Voici les points saillants des principales activités et réalisations de la Direction générale de l'immobilier en 1993-1994 :

- mise en oeuvre des recommandations de l'examen opérationnel, c'est à dire concernant notamment l'élimination du double emploi, la rationalisation des processus et

dont elle dispose.

La Direction générale de l'immobilier a mis en oeuvre l'imputation des prix du marché en 1988-1989 dans le but de fournir à ses clients des services à des taux comparables à ceux du secteur privé. Trois indicateurs ont été établis pour évaluer le rendement de la Direction générale. Le premier indicateur est la marge sectorielle (tableau 11), qui correspond à l'excédent des recettes sur les dépenses que la Direction générale de l'immobilier fournit à la trésorerie du Ministère et qui fait état de la capacité de la Direction générale de retirer des fonds de son exploitation. Le deuxième indicateur est l'indice de productivité des ressources humaines (tableau 12), qui correspond au niveau des recettes en honoraires produites par chaque équivalent temps plein utilisé et qui indique la capacité de la Direction générale de l'immobilier de maximiser ses recettes sous forme d'honoraires avec les ETP qu'elle gère. Le troisième indicateur est l'indice de productivité (tableau 13), qui correspond au niveau des recettes en honoraires produites pour chaque dollar dépensé et qui reflète la capacité de la Direction générale de l'immobilier de maximiser ses recettes en honoraires avec les ressources financières

depenses.

Le rendement des Services immobiliers est évalué en fonction de la qualité des services offerts et des délais d'exécution, ainsi que de la capacité de répondre aux besoins des clients de la manière la plus rentable possible en leur offrant les meilleurs services compte tenu des sommes

Données sur le rendement et justification des ressources

●	Hausse nette du volume d'affaires;	(4,0)
●	Augmentation des coûts relatifs au réaménagement des effectifs.	2,4
	Total de l'activité	(1,6)

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

Sommaire des ressources

Cette activité représente 64,5 % des ressources humaines du Programme des services utilisées et 60,7 % de ses dépenses brutes pour l'exercice 1995-1996 (voir page 2-15).

Tableau 9 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévisions		Données réelles	
		1995-1996	ETP	\$	ETP	\$	ETP
Recettes en honoraires*	(243 267)	(271 829)		(268 053)			
Dépenses de fonctionnement*	170 954	205 650	3 246	213 471	3 677		
Amortissement	3 810	3 876		4 024			
Contribution nette au fonctionnement	(68 503)	3 246	(62 303)	3 677	(50 558)	3 681	
Dépenses en capital	2 847	3 975		4 555			

* À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

En 1995-1996, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 143,0 millions de dollars, ou 83,7 %, des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité qui s'élevaient à 174,8 millions de dollars.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 10 : Résultats financiers de 1993-1994 - État des opérations

(en milliers de dollars)		1993-1994	
Données réelles	Budget principal		Écart
Recettes en honoraires	(268 053)	(261 259)	(6 794)
Dépenses de fonctionnement	213 471	208 424	5 047
Amortissement	4 024	3 851	173
Contribution nette au fonctionnement	(50 558)	(48 984)	(1 574)
Équivalents temps plein	3 681	3 836	(155)

Explication de l'écart : En 1993-1994, la contribution de fonctionnement s'élève à 1,6 million de dollars, soit 3,2 %, de plus que ce que l'on avait prévu dans le Budget principal. Les écarts sont attribuables aux facteurs suivants :

- les levés de terrains ou désignations officielles de biens en vue de l'acquisition, de l'alléation, de l'aménagement ou de la location d'un bien;
 - les études d'aménagement de biens, les études de dossiers urbains, les systèmes d'analyse des investissements, les systèmes de gestion des inventaires des biens immobiliers et autres études et analyses portant sur les investissements et les finances; et
 - le calcul et le versement des paiements aux clients sous forme de subventions en remplacement d'impôts.
- Services de la gestion immobilière :** Cette catégorie porte sur trois secteurs d'exécution (gestion immobilière, fonctionnement et services techniques, services spéciaux) et comprend les activités suivantes :
- l'exploitation et l'entretien des biens fédéraux afin d'assurer le respect de normes de fonctionnement économiques;
 - les services de projets immobiliers, notamment l'aménagement et l'optimisation des locaux à l'intention des clients et de leurs locataires;
 - les services de conseils, notamment en ce qui concerne le déménagement, les installations de conférences, le stationnement et les vidéoconférences; et
 - la gestion d'immobilisations, y compris le fonctionnement et l'entretien de barrages, de bassins de radoub et d'écluses;
 - les réparations des immobilisations;
 - la prestation de services publics;
 - l'achat en bloc de gaz naturel;
 - les services de conseils en génie sur l'entretien, en ce qui a trait aux opérations;
 - l'entretien et les réparations, la gestion des déchets (toxiques et non toxiques) et à la gestion de l'assurance de la qualité;
 - la mise en service;
 - la prestation de services techniques et spécialisés;
 - la gestion de l'énergie;
 - la gestion des installations de chauffage central et des installations de réfrigération; et
 - le financement de projets dans le domaine de l'énergie par des tiers.

A. Activité des Services immobiliers

Objectif

Fournir, aux prix du marché, les services immobiliers relatifs à l'acquisition, à la location, au louage, à l'aménagement, à l'arpentage, à la gestion, à l'exploitation, à l'entretien, à la réparation et à l'aliénation des biens immobiliers.

Description

L'activité des Services immobiliers consiste à fournir aux clients des services professionnels et techniques (pour la plupart optionnels) dans les domaines suivants : achat, gestion, exploitation, entretien, réparation et aliénation de biens immobiliers. La clientèle se compose du Programme des biens immobiliers de TPSGC et d'autres ministères et organismes ayant la garde de biens fédéraux.

Tous les trois ans, on revoit les honoraires demandés pour la prestation du service afin de s'assurer qu'ils sont comparables à ceux du marché. De temps en temps, on compare également les produits, les services ainsi que la façon dont ils sont fournis avec ce qui se fait dans le secteur privé; de cette façon, le Programme est en mesure de bénéficier continuellement de nouvelles idées (pratiques d'excellence), d'améliorer ses opérations commerciales, et de prendre les mesures nécessaires en vue d'améliorer son efficacité et de réduire ses coûts.

L'activité des Services immobiliers est financée au moyen du Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier, et est exécutée conformément aux politiques financières, aux processus et aux principaux systèmes financiers de façon à s'assurer que le fonds est utilisé conformément aux exigences du Ministère et du Conseil du Trésor.

La gamme complète des produits et des services de cette activité est répartie en deux catégories principales :

● Services de l'immobilier, qui comprennent :

- l'évaluation des biens que l'on désire acheter, aliéner, aménager, prendre ou donner à bail;
- l'acquisition de biens par achat, location, expropriation, échange, transfert de l'administration et du contrôle et obtention de permis;
- la location ou le louage de services et la coordination de la mise en service et des aménagements initiaux;
- l'aliénation de biens par vente, location, échange, transfert de l'administration et du contrôle, délivrance de permis et démolition d'ouvrages;

E. Efficacité du Programme

Tel qu'indiqué dans le plan des dépenses de 1994-1995, les évaluations suivantes ont été entreprises par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation :

- une évaluation de la satisfaction de la clientèle au sujet des services fournis par la Direction générale des services d'architecture et de génie;
- une analyse du mandat du Ministère concernant la prestation de services environnementaux; et
- une étude comparative des services de gestion immobilière et des frais de fonctionnement des immeubles.

L'évaluation de la satisfaction de la clientèle en ce qui concerne les services d'architecture et de génie est maintenant terminée. Aux fins de cette étude, 40 projets réalisés par la Direction générale des services d'architecture et de génie ont été évalués afin de déterminer la satisfaction de la clientèle, ainsi que les incidences de la perception et des préoccupations des clients. Il est ressorti de cette étude que, dans l'ensemble, 85 % des clients étaient satisfaits, et que la plupart d'entre eux (73 %) ont indiqué qu'ils auraient de nouveau recours aux services de la Direction générale des services d'architecture et de génie.

La vérification des services environnementaux a porté sur les activités et les fonctions se rapportant à la prestation des services. Cette vérification a mis en lumière certains aspects de non conformité en ce qui concerne la gestion des services et a permis de fournir des conseils quant à la façon de résoudre ces problèmes.

L'étude comparative des services de gestion immobilière et des frais de fonctionnement des immeubles a été réalisée en deux étapes. La première étape a consisté en une étude comparative détaillée de deux immeubles de TPSGC et de deux immeubles du secteur privé dans la région d'Ottawa-Hull. Au cours de la deuxième étape, on a comparé les frais de fonctionnement de 14 immeubles de TPSGC aux normes en matière de frais unitaires de l'industrie locale. L'étude révèle que les frais de fonctionnement unitaires qui sont rapportés par le Ministère sont plus élevés que ceux du secteur privé et attribue cette différence au fait que le secteur public et le secteur privé n'utilisent pas la même méthode pour comptabiliser les dépenses en capital.

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation a également terminé une vérification intégrée des services des bâtiments et des services maritimes qui sont fournis par la Direction générale des services d'architecture et de génie. Il ressort de cette vérification que les services sont fournis de façon efficace, en temps opportun et dans les limites budgétaires fixées. Suite à cette vérification, la Direction générale a entrepris d'apporter d'autres améliorations sur les plans de l'exploitation et des activités commerciales.

immobilière au sein de la Direction générale des biens immobiliers et la Direction générale de l'immobilier. Le projet comporte trois phases. La Phase I, qui est déjà terminée, a permis de constituer un guide de restructuration en profondeur de la prestation des services. La Phase II, également terminée, porte sur des solutions techniques (faire ou faire faire). Quant à la Phase III, qui porte sur la mise en oeuvre du processus de restructuration, elle a été suspendue jusqu'à la fin de l'Examen des programmes et de l'examen sur les services en matière de biens immobiliers, ainsi qu'à la publication des conclusions des analyses qui ont porté sur les systèmes d'autres projets (par exemple le Système de gestion des projets et des activités commerciales et le Système de gestion des relations avec la clientèle).

en oeuvre de façon à ce que le Programme des services offre des services comparables à ceux du secteur privé. L'élaboration du Système de gestion des projets et des activités commerciales, la refonte du processus d'allocation des biens immobiliers, ainsi que la redéfinition de l'approche des conventions municipales sont autant de projets qui contribueront à améliorer la gestion des projets, du temps, des activités commerciales ainsi que des recettes.

3. Etat des projets annoncés antérieurement

Plan de mise en oeuvre de l'examen opérationnel : L'application des mesures indiquées dans le plan de mise en oeuvre de l'examen opérationnel au sujet du Programme des services se poursuit. On a presque terminé le transfert des fonctions générales de soutien commun et des ressources qui s'y rapportent (y compris les services informatiques, l'analyse financière et la gestion des ressources humaines) aux directions générales concernées par le Programme des approvisionnements et des services. On a eu recours à un réaménagement et au redéploiement des effectifs afin d'en arriver progressivement à un niveau approprié au volume d'affaires. Les directions générales relevant du Programme des services ont redéfini leurs fonctions concernant les services techniques de façon à éliminer les chevauchements et les interférences entre elles et leurs clients. En outre, on a élaboré des stratégies opérationnelles des activités dans le but d'évaluer les secteurs d'activité et les possibilités offertes, et de formuler une orientation ainsi que des plans d'action. Les directions générales ont également entrepris d'améliorer régulièrement la rentabilité de leur gamme de services et d'envisager des moyens d'améliorer leur productivité.

Stratégies relatives aux clients : Les directions générales visées par le Programme des services assument maintenant la responsabilité de leurs propres entreprises de marketing et ont adopté une stratégie visant la satisfaction entière de la clientèle et à fournir des services à valeur ajoutée de façon à assurer la fidélité les clients actuels et d'en attirer de nouveaux. Le Programme a également élaboré et publié des normes de services après avoir amplement consulté les clients à ce sujet. Ces normes ont été utilisées aux fins de la conclusion d'accords de service, de la facturation des services et de la mesure du rendement. On a régulièrement réalisé des sondages visant à déterminer la satisfaction de la clientèle, et utilisé les résultats de ces sondages pour améliorer la prestation du service (voir à la page 2-22 le rapport sur la satisfaction de la clientèle réalisé par la Direction générale de la vérification et de l'évaluation). Des négociations ont été entreprises relativement à la conclusion d'un contrat de rendement entre la Direction générale de l'immobilier et le Programme des biens immobiliers, et l'on a conçu un modèle de définition du rendement qui est actuellement à l'essai dans la région de l'Atlantique. On s'attend à pouvoir généraliser l'utilisation du contrat d'ici la fin de l'exercice 1995-1996.

Stratégies en matière de ressources humaines : Le Programme des services et le Ministère endossent entièrement le principe selon lequel l'organisation «s'appuie sur les points forts des employés». C'est dans cette optique que le Ministère s'est engagé à devenir un employeur de choix en instaurant une nouvelle culture organisationnelle axée sur le travail d'équipe, la constitution d'un milieu de travail stimulant, qui incite les employés à fournir un excellent service à la clientèle. Il s'agit-là d'une entreprise de longue haleine qui sera menée parallèlement à la poursuite des principaux objectifs en matière de ressources humaines énoncés dans le Plan des dépenses antérieur, à savoir la formation et le perfectionnement des employés, l'amélioration de leur bien-être, de leur milieu de travail et de leur satisfaction quant au travail accompli. La poursuite de ces objectifs continuera en 1995-1996.

Projet visant la gestion des biens immobiliers : Ce projet a été mis en branle au mois d'avril 1993 dans le but d'examiner les possibilités de restructuration dans le domaine de la gestion

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Les facteurs suivants auront une incidence importante sur l'utilisation des ressources du Programme en 1995-1996 :

Examen des programmes et restructuration de l'administration gouvernementale : Dans le cadre de l'Examen des programmes, TFSGC a procédé à l'examen de ses programmes dans le but de rationaliser le mandat et la structure du Ministère. Les résultats de l'Examen des programmes se traduiront vraisemblablement en une importante restructuration de TFSGC ainsi que des autres ministères fédéraux qui sont ses clients. En accord avec le projet de l'Examen des programmes, TFSGC a mis sur pied un groupe de travail dont le but est d'examiner les différentes options permettant de fournir les meilleurs services possibles en matière de biens immobiliers. Le mandat confié au groupe de travail consiste, notamment, à déterminer différentes options visant la restructuration des directions générales et des régions dans le but d'éliminer le double emploi et de réduire les coûts. Les recommandations du groupe de travail seront intégrées à la mise en oeuvre de l'Examen des programmes. Il se peut également que l'Examen des programmes ait une incidence sur le nombre de baux administrés par le Programme des services pour le compte du Programme des biens immobiliers et d'autres ministères clients, ainsi que sur le profil élaboré de nouvelles méthodes au nom du Programme des biens immobiliers et autres clients qui permettront à l'administration gouvernementale de réduire ses besoins en matière de locaux, ainsi que les obligations financières qu'il s'y rapportent. Au cours des cinq prochaines années, le volume d'affaires (en particulier en ce qui concerne la location) pourrait augmenter à mesure que les clients restructureront leurs besoins en locaux. Toutefois, à long terme, on s'attend à ce que le volume d'affaires représenté par les activités de location diminue graduellement.

Optionnalité des services : L'optionnalité des services continue d'être le défi le plus important et le plus pressant que le Programme des services doit relever. Confié à un ministre fédéral, le Programme doit permettre de réaliser les projets touchant l'ensemble de l'administration gouvernementale et de répondre aux besoins des ministères et organismes clients. Pour le Programme, un défi se pose constamment : de satisfaire la clientèle, et d'agir à titre d'organisme de services communs tout en respectant la politique du Conseil du Trésor en cette matière. Pour réussir, le Programme doit fournir des services à valeur ajoutée qui soient rentables et dont les prix soient comparables à ceux du marché. Bref, le service offert doit être tel qu'aux yeux du client, il constituera un choix logique et économique.

2. Initiatives

Compte tenu des facteurs externes mentionnés ci-haut, et dans le but d'éliminer le déficit de fonctionnement du Programme d'ici la fin de 1996-1997, les projets suivants seront mis en oeuvre au cours de l'exercice 1995-1996 :

Efficience des activités : L'Examen des programmes a donné lieu à la prise de décisions dont la mise en oeuvre vise à rationaliser l'organisme, à lui permettre de remplir exactement le mandat qui lui a été confié sans utiliser plus de ressources qu'il ne faut. Ces décisions comprennent notamment la réduction et la réaffectation des ressources, la simplification des processus et des pratiques, la fusion d'unités fonctionnelles ou l'élimination de gammes de services. En outre, le Programme des services étudiera la possibilité d'appliquer une nouvelle technologie électronique qui permettrait de réduire les coûts ou d'améliorer la prestation du service. Des systèmes d'information évolués et la connexion à de grands réseaux seront mis

Depuis le 1^{er} avril 1988, les Services immobiliers et les Services d'architecture et de génie et de génie d'architecture ont été approuvés par le Conseil du Trésor et présentés au tableau 30, à la page 2-49. En 1995-1996, le Programme des services fonctionnera au moyen des autorisations financières suivantes :

Crédit 1 - Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier -
Déficit de fonctionnement, pour les coûts de fonctionnement qui ne sont pas couverts par les recettes;

Crédit 5 - Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier -
Activités à l'appui des objectifs généraux du gouvernement, pour les dépenses de fonctionnement des activités à l'appui des objectifs généraux du gouvernement qui ne sont pas recouvrables;

Crédit 1 (légal) - Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier, qui prévoit une autorisation permanente du Parlement visant à payer, à partir des fonds du Trésor, toutes les dépenses, y compris les dépenses en capital, jusqu'à concurrence de la limite autorisée pour le Ministère (fixée actuellement à 450 millions de dollars).

Le tableau 8 présente par activité, les niveaux réels des dépenses en 1993-1994, des recettes et de l'utilisation des ressources humaines dont chaque gestionnaire du Programme des services était responsable.

Tableau 8 : 1993-1994 Ressources par Organisation/Activité

(en milliers de dollars)									
	Ministre et Sous-ministre		Sous-ministre adjoint, Service de l'immobilier		Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie		Services ministériels et administratifs		Total
	\$	ETP	\$	ETP	\$	ETP	\$	ETP	
Ministre et Sous-ministre	218 026	3 681			2 136	18	2 136	18	18
Sous-ministre adjoint, Services de l'immobilier									
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie			156 224	2 019			156 224	2 019	
Sous-ministre adjoint, Services ministériels					18 882	222	18 882	222	
Directeur général, Services informatiques					18 277	111	18 277	111	
Directeur général, Ressources humaines					12 682	154	12 682	154	
Directeur général, Vérification et évaluation					2 623	26	2 623	26	
Directeur général, Communications ministérielles					2 414	20	2 414	20	
Directeur général, Services contractuels					1 307	11	1 307	11	
Directeurs généraux régionaux					60 068	878	60 068	878	
Dépenses brutes *	218 026	3 681	156 224	2 019	118 389	1 440	492 639	7 140	
Moins : recettes *	268 053	--	180 675	--	16 710	--	465 438	--	
Total Net du Programme	(50 027)	3 681	(24 451)	2 019	101 679	1 440	27 201	7 140	

* À l'exclusion des débours recouvrables qui ont été faits par les Services immobiliers et les Services d'architecture et de génie au nom des clients.

des directeurs généraux à l'administration centrale, en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Services d'architecture et de génie.

Le sous-ministre adjoint, Services ministériels assume la responsabilité de veiller à ce que les coûts du soutien fourni par le Programme des approvisionnements et des services dans les domaines des services ministériels, des ressources humaines, de la gestion régionale et ministérielle, des services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique, ainsi que des opérations d'approvisionnement, soient équitablement répartis.

Le tableau 7 présente, par activité, les niveaux de dépenses, de recettes et d'utilisation des ressources humaines prévus pour 1995-1996, pour chacun des gestionnaires responsables du Programme des services.

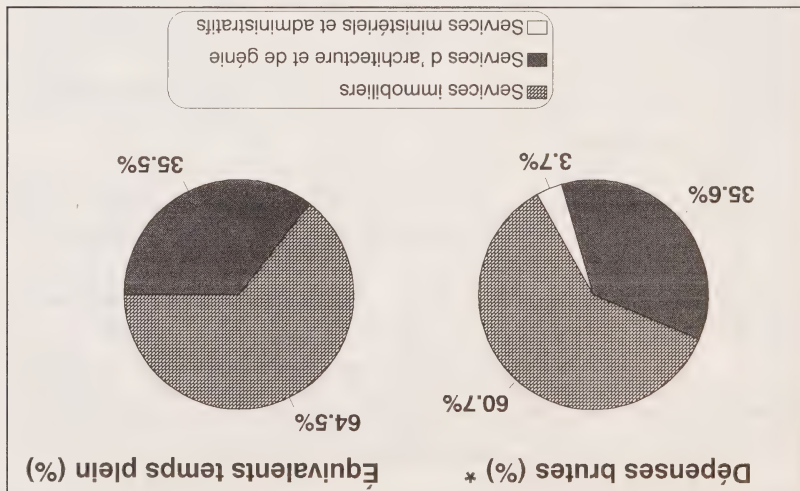
Tableau 7 : Ressources par organisation et activité pour 1995-1996

(en milliers de dollars)					
Services	Services d'architecture et de génie	Services ministériels et administratifs	Total		
\$	\$	\$	\$	ETP	ETP
Sous-ministre adjoint, Services de l'immobilier ¹	173 801	3 246			173 801
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie ¹					130 735
Charges du Programme des approvisionnements et des services					94 420
Dépenses brutes *	173 801	3 246	130 735	1 783	94 420
Moins : recettes *	243 267	154 761			398 028
Total Net du Programme	(69 466)	3 246	(24 026)	1 783	94 420
					928
					5 029

* À l'exception des débours recouvrables faits par les Services immobiliers (1 395 036 \$) et par les Services d'architecture et de génie (788 750 \$) au nom des clients.

¹ Le Ministère est à considérer une proposition de fusionner les directions générales des Services de l'immobilier et des Services d'architecture et de génie avec la Direction générale des Biens immobiliers.

Tableau 6 : Affectation des ressources du Programme des services par activité en 1995-1996



* comprenant les débours récupérables au nom des clients

Structure organisationnelle : Dans la structure organisationnelle actuelle, on constate que trois cadres supérieurs relèvent du sous-ministère et qu'ils sont responsables du Programme des services. Toutefois, le Ministère considère présentement des changements organisationnels lesquels pourraient résulter dans l'intégration éventuelle de la Direction générale des services de l'immobilier et de la Direction générale des services d'architecture et de génie avec la Direction générale des Biens immobiliers.

Le sous-ministère est responsable de la formulation et de l'orientation des politiques ministérielles ainsi que des résultats du Programme des services, tandis que chaque sous-ministère adjoint est responsable des résultats d'une activité en particulier.

Le sous-ministère adjoint, Direction générale de l'immobilier est responsable de tous les aspects de la gestion immobilière permettant de respecter les engagements contractuels du Ministère et de fournir, aux prix du marché, les services immobiliers répondant aux besoins des clients. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale, en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Services immobiliers.

Le sous-ministère adjoint, Services d'architecture et de génie est chargé de fournir tous les services d'architecture et de génie conformément aux engagements contractuels du Ministère, d'offrir, aux prix du marché, les services d'architecture et de génie liés à l'immobilier répondant aux besoins des clients et de faire fonction de centre de compétences du gouvernement en matière d'architecture et de génie. Il exerce ces responsabilités par l'entremise

Le tableau 6 présente la répartition des ressources entre les trois activités en 1995-1996. Environ 64,5 % des ETP du Programme des services et 60,7 % de ses dépenses brutes sont affectés aux Services immobiliers. Les Services d'architecture et de génie ont obtenu 35,5 % des ETP du Programme et 35,6 % de ses dépenses brutes. D'autre part, aucun équivalent temps plein n'est affecté à l'activité des Services ministériels et administratifs et seulement 3,7 % des dépenses brutes du Programme y sont affectées. Avant la création de TPSGC, en juin 1993, toutes les dépenses relatives aux fonctions de soutien aux services ministériels et administratifs de l'ancien ministère des Travaux publics relevaient directement du Programme des services, et toutes les données de l'exercice 1993-1994 en font état.

* L'activité des Services ministériels et administratifs sert à comptabiliser les coûts des services de soutien administratif et de gestion ministérielle nécessaires aux activités des Services immobiliers et des Services d'architecture et de génie, qui sont fournis par le Programme des approvisionnement et des services moyennant recouvrement des coûts.

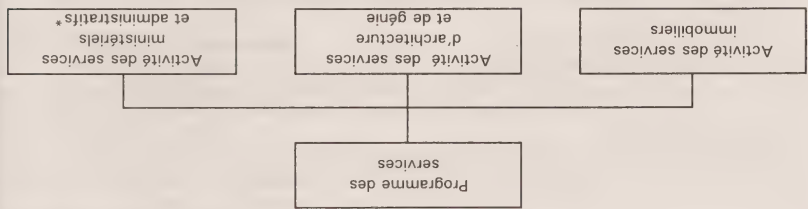


Tableau 5 : Structure du programme et des activités

Structure des activités : Le Programme des services comprend trois activités, comme l'indique le tableau 5 : les Services immobiliers, les Services d'architecture et de génie et les Services ministériels et administratifs. L'objectif de chaque activité est décrit à la Section II.

C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des services est un programme de services communs régi par la Politique des services communs du Conseil du Trésor qui fournit une vaste gamme de services professionnels et techniques dans les domaines du génie, de l'architecture et de l'immobilier. Le Programme sert divers clients, notamment :

- les ministères et les sociétés énumérées aux annexes I et II de la Loi sur la gestion des finances publiques, ainsi que les organismes désignés comme ministères aux fins de la Loi;

- les sociétés d'État énumérées à l'annexe III de la Loi sur la gestion des finances publiques qui choisissent de recourir aux services de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;

- le Programme des biens immobiliers de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada; et

- les organisations qui ne font pas partie de l'administration fédérale, mais qui sont éligibles aux services de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada en vertu de politiques gouvernementales et ministérielles.

2. Mandat

Avant la création de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada en juin 1993, le Programme des services relevait de Travaux publics Canada et il était réglementé par la Loi sur les travaux publics. D'ici à ce que la loi soit modifiée, le Ministre continuera d'assumer les responsabilités énoncées dans les articles 8 et 9 de la Loi sur les travaux publics, c'est-à-dire réparation d'ouvrages publics placés sous sa direction et son contrôle. Parmi les autres lois habilitantes, mentionnons la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur les ponts et la Loi sur la régularisation des comptes. En outre, un certain nombre de politiques et de règlements du Conseil du Trésor se rapportent directement aux activités du Programme des services. Il s'agit notamment de la Politique des services communs, du Règlement sur les marchés de l'État, du Règlement sur la concession et la location à bail de terres publiques, du Règlement sur la location à bail d'ouvrages publics et du Règlement sur l'achat des terrains du gouvernement.

3. Objectif du Programme

Le Programme des services a pour objectif d'offrir des services dans les domaines de l'immobilier, de l'architecture et du génie aux tarifs du marché, qui répondent aux besoins des clients en matière d'acquisition, de gestion, de fonctionnement et d'aliénation des biens immobiliers fédéraux.

(en milliers de dollars)			
1993-1994			
Données	Budget		
réelles	principal		Ecart
Perte de fonctionnement nette	25 730	31 530	(5 800)
Moins : Amortissement	(14 786)	(13 694)	(1 092)
Fonds utilisés pour l'exploitation	10 944	17 836	(6 892)
Recouvrement du crédit 1 - FRTP	(19 726)	(25 530)	5 804
- Perte de fonctionnement (crédit 1)			
- Initiatives spéciales	(6 000)	(6 000)	--
Recouvrement du crédit 5 - FRTP	(2 868)	--	(2 868)
- Objectifs généraux du gouvernement			
Dépenses en capital	16 244	14 644	1 600
Initiatives spéciales	2 865	--	2 865
Ecart du fonds de roulement	(38 742)	--	(38 742)
Autres éléments	20 304	--	20 304
Autorisation employée (fournie)	(16 979)	950	(17 929)

Tableau 4: Résultats financiers en 1993-1994 - Etat de l'autorisation employés

Le Fonds renouvelable a une autorisation permanente et continue du Parlement pour effectuer des paiements tirés sur le Trésor au titre des dépenses de fonctionnement, du fonds de roulement et des dépenses en capital. Le tableau 4 décrit l'emploi de cette autorisation.

Explication de l'écart : La perte nette de fonctionnement indiquée au tableau 3 a été inférieure d'environ 5,8 millions de dollars, ou 18,4 %, au Budget des dépenses principal. Ces écarts sont attribuables aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars		
	<ul style="list-style-type: none"> ● Augmentation nette dans le volume d'affaires en raison d'une plus forte demande auprès des Services immobiliers et des Services d'architecture et de génie; ● Augmentation des coûts de réaménagement des effectifs suite aux mesures d'amélioration d'efficacité et de réduction des coûts. 	
	11,0	(5,8)
	Total du Programme	
		(5,8)

Pour connaître les détails de chaque activité, voir la page 2-25 pour les Services immobiliers, la page 2-31 pour les Services d'architecture et de génie et la page 2-37 pour les Services ministériels et administratifs.

Les résultats financiers de 1993-1994 pour le Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier sont illustrés au tableau 3. L'Etat des opérations indique les recettes de génie et de l'immobilier, les dépenses de fonctionnement engagées ainsi que la perte nette de fonctionnement. Les dépenses de fonctionnement réelles de l'exercice comprennent les frais d'occupation, l'amortissement des immobilisations, une provision pour congés annuels non utilisés et une provision pour les indemnités de cessation d'emploi.

Tableau 3 : Résultats financiers de 1993-1994 - Etat des opérations

(en milliers de dollars)			1993-1994
			Données
			Budget
			réelles
			principal
			Ecart
Recettes d'honoraires :			
Services immobiliers	268 053	261 259	6 794
Services d'architecture et de génie	180 675	165 219	15 456
Total des recettes (excluant les débours)	448 728	426 478	22 250
Dépenses de fonctionnement :			
Services immobiliers	213 471	208 424	5 047
Services d'architecture et de génie	151 897	142 502	9 395
Services ministériels et administratifs (SM&A)	111 628	108 781	2 847
Amortissement	14 172	13 694	478
Total des dépenses (excluant les débours)	491 168	473 401	17 767
Perte de fonctionnement brute	42 440	46 923	(4 483)
Moins : Autres sommes récupérées pour les SM&A	16 710	15 393	1 317
Perte nette de fonctionnement	25 730	31 530	(5 800)
Equivalents temps plein	7 140	7 251	(111)
Dépenses en capital (pour information seulement)	16 244	14 644	1 600
Moins : Provision d'amortissement	14 786	13 694	1 092
Dépenses nettes en capital	1 458	950	508
Article législatif (pour information seulement)	13	51	(38)

Il faut souligner les réalisations suivantes du Programme en 1993-1994 :

- gestion efficace continue du Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier de manière à réduire la subvention requise;
- poursuite des efforts concernant la promotion au sein du Ministère d'une culture axée sur le travail d'équipe, la collaboration et le service à la clientèle;
- mise en oeuvre des recommandations de l'examen opérationnel dans le but de rationaliser les processus, réduire les frais généraux et éliminer la duplication et, ainsi améliorer l'efficacité et réduire les coûts;
- mise en branle du Programme de formation en gestion immobilière qui vise à donner une formation aux employés du Ministère qui seront appelés à occuper des postes de gestionnaires immobiliers;
- mise à l'essai du concept de «centre de service à la clientèle», lequel constitue un guichet unique à partir duquel les clients pourront avoir accès à tous les services relatifs au domaine de l'immobilier qui sont offerts par le Ministère;

- mise en oeuvre de divers projets et systèmes, incluant notamment la restructuration des processus et des procédures, grâce auxquels on sera en mesure d'exercer une gestion plus efficace.
- Pour plus de renseignements sur les différentes activités du Programme des services, voir la page 2-27 (Services immobiliers), et la page 2-34 (Services d'architecture et de génie). On compte d'autres ministères clients du gouvernement.

●	Augmentation des coûts de réaménagement des effectifs suite aux initiatives de réductions de coût.	4,5
●	Réduction nette des dépenses due à une plus forte demande de travail;	(6,0)
Total du Programme		(1,5)

Haussse (baisse)
en millions
de dollars

● Services ministériels et administratifs :
- diminution des sommes versées au Programme des
approvisionnement et des services en raison des
initiatives de réduction des coûts liés au soutien
ministériel et administratif.

●

Explication des prévisions pour 1994-1995 : Les prévisions pour 1994-1995, établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1994, sont inférieures de 1,5 millions de dollars, ou 6,6 %, aux données du Budget des dépenses principal de 1994-1995 (voir les autorisations de dépenser, page 2-4). L'écart s'explique de la façon suivante :

●	Services ministériels et administratifs : - diminution des sommes versées au Programme des approvisionnement et des services en raison des initiatives de réduction des coûts liés au soutien ministériel et administratif.	(6,2)
Total du Programme		(20,4)

Haussse (baisse)
en millions
de dollars

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

Détails à la page	Budget des dépenses		Prévisions	
	Excédent	des (Recettes) dépenses	Excédent	des (Recettes) dépenses
Services immobiliers	1 568 837	1 638 303	(69 466)	1 641 025
Services d'architecture et de génie	919 485	943 511	(24 026)	1 000 144
Services ministériels et administratifs	94 420	--	94 420	100 615
Total du Programme	2 582 742	2 581 814	928	2 741 784
Équivalents temps plein	5 029			5 616

Tableau 2 : Écart dans les besoins financiers

Budget des dépenses		Prévisions		Écart
1995-1996	1994-1995	1995-1996	1994-1995	
928	21 296	928	21 296	(20 368)

Explication de l'écart : Les besoins financiers nets pour 1995-1996 sont inférieurs de 20,4 millions de dollars, ou 95,6 %, aux dépenses prévues pour 1994-1995. Cet écart est attribuable aux facteurs suivants :

- Services immobiliers :
 - réduction nette des dépenses engendrée par les initiatives de réduction de coût. Cette baisse aurait été de plus grande ampleur si ce n'était de la réduction du volume d'affaires, y compris la perte partielle de la Société canadienne des postes, ainsi que de la croissance des coûts de réaménagement des effectifs. (7,3)
- Services d'architecture et de génie :
 - baisse de l'excédent des dépenses en raison des initiatives de réduction de coût et des mesures d'amélioration de l'efficacité. Cette performance a été atténuée par une réduction dans le volume d'affaires et la croissance des coûts de réaménagement des effectifs. (6,9)

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1995-1996

1. Points saillants

- Les points saillants des plans du Programme des services pour 1995-1996 sont les suivants :
- abaisser le déficit de fonctionnement du Programme à 0,5 million de dollars par rapport aux prévisions de 20,2 millions de dollars pour 1994-1995;
 - mettre en oeuvre les décisions prises suite à l'Examen des programmes et aux conclusions de l'examen réalisé par le Ministère en ce qui concerne la prestation des services des biens immobiliers;
 - poursuivre la réalisation du Plan de mise en oeuvre de l'examen opérationnel et du Plan de réduction de la taille du ministère tout en procédant à l'examen des procédés et des méthodes afin d'éliminer le déficit de fonctionnement d'ici la fin de 1996-1997;
 - examiner et évaluer régulièrement les pratiques d'imputation et d'établissement des prix et, au besoin, apporter les ajustements nécessaires afin de s'assurer que ces pratiques sont comparables à celles du marché;
 - explorer et mettre à profit toutes les possibilités d'affaires résultant de la restructuration gouvernementale;
 - recourir aux mesures de réaménagement des effectifs, notamment le gel du recrutement externe, le recyclage et le redéploiement des effectifs et ce, afin d'obtenir un effectif approprié au volume d'affaires du Ministère.

Crédits (dollars)				Emploi	
				Total	réel
Programme des services				Budget principal	
1	Fonds renouvelable des Travaux publics — Déficit de fonctionnement	28 181 000	28 181 000	25 726 259	
2b	Fonds renouvelable des Travaux publics — À rayé des comptes	--	1	--	
5	Fonds renouvelable des Travaux publics — Activités à l'appui des objectifs généraux du gouvernement	3 349 000	3 349 000	2 868 309	
(L)	Fonds renouvelable des Travaux publics	950 000	362 922 097	(16 979 247)	
	Une somme d'au plus 3 368 523 \$ qui représente des dépenses qui ne peuvent être récupérées selon le crédit 2b	--	3 368 523		
	Une somme d'au plus 32 826 955 \$ pour compenser des pertes de fonctionnement en 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991 selon le crédit 2b	--	32 826 955		
	Sous-total (L)	950 000	399 117 575	(16 979 247)	
	Total - Fonds renouvelable des Travaux publics	32 480 000	430 647 576	11 615 321	
(L)	Ministre des Travaux publics - Traitement et allocation pour automobile	51 100	11 580	11 580	
(L)	Honoraires des agences de recouvrement du secteur privé	--	1 813	1 813	
(L)	Dépenses des produits de la vente des biens excédentaires de la Couronne	--	152 024	--	
	Total du Programme - Budgétaire	32 531 100	430 812 993	11 628 714	

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1995-1996 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Credits (en milliers de dollars)		Budget principal 1995-1996	Budget principal 1994-1995
Programme des services			
1	Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier - Déficit de fonctionnement	464	20 201
5	Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier - Activités à l'appui des objectifs généraux du gouvernement	2 589	2 574
(L)	Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier	(2 125)	--
Total du Programme		928	22 775
Credits - Libellé et sommes demandées			
Credits (dollars)		Budget principal 1995-1996	

Programme des services		Budget principal 1995-1996	
1	Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier - Déficit de fonctionnement	464 000	
5	Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier - Activités à l'appui des objectifs généraux du gouvernement	2 589 000	
Programme par activité			

(en milliers de dollars)		Budget principal 1995-1996	Budget principal 1994-1995
Budgetaire			
	Fonctionnement	Dépenses en capital	Moins Recettes à la valeur sur le crédit
Services immobiliers	1 565 990	2 847	1 638 303
Services d'architecture et de génie	916 661	2 824	943 511
Services ministériels et administratifs	94 420	--	--
	2 577 071	5 671	2 581 814
		928	22 775

Autorisations de dépenser	
A.	Autorisations pour 1995-1996
B.	Emploi des autorisations en 1993-1994
2-4	
2-5	
Section I	
Aperçu du Programme	
A.	Plans pour 1995-1996
1.	Points saillants
2.	Sommaire des besoins financiers
B.	Rendement récent
1.	Points saillants
2.	Examen des résultats financiers
C.	Données de base
1.	Introduction
2.	Mandat
3.	Objectif du Programme
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution
5.	Méthodes de financement
D.	Perspective de planification
1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme
2.	Initiatives
3.	État des projets annoncés antérieurement
E.	Efficacité du Programme
2-22	
Section II	
Analyse par activité	
A.	Activité des Services immobiliers
B.	Activité des Services d'architecture et de génie
C.	Activité des Services ministériels et administratifs
2-23	
2-29	
2-36	
Section III	
Renseignements supplémentaires	
A.	Aperçu des ressources du Programme
1.	Besoins financiers par article
2.	Besoins en personnel
3.	Dépenses en capital
4.	États financiers du Fonds renouvelable
5.	Coût estimatif net du Programme
6.	Principaux projets des autres ministères du gouvernement gérés par le Programme en 1993-1994
7.	Structure des tarifs à base du marché en 1995-1996 — Services
2-45	
2-49	
2-44	
2-42	
2-42	
2-40	
2-39	

vente de biens excédentaires par le Centre de distribution des biens de la Couronne pour une valeur de 6,1 millions de dollars, soit le meilleur chiffre annuel à ce jour;

déménagement du personnel de TFGC afin de libérer les aires d'entrepasage et de centraliser les services aux clients;

signature d'une entente avec la province de la Colombie-Britannique pour une utilisation commune des locaux d'entrepasage; en octobre 1993, la province a déménagé dans les entrepôts libérés par le personnel de TFGC (voir le point précédent);

poursuite de la mise en oeuvre des mesures visant à améliorer le service, à rationaliser les opérations et à réduire et partager les coûts; mentionnons à titre d'exemple le regroupement du personnel afin de centraliser les services à la clientèle, la mise en oeuvre réussie de la phase II de l'examen opérationnel de l'ancien ministère des Approvisionnement et Services et les économies réalisées par TFGC ainsi que les mesures de suivi qui ont été adoptées, l'initiative de la Colombie-Britannique pour avoir accès aux produits et services stockés et le renforcement des associations stratégiques avec d'autres ministères et avec d'autres ordres de gouvernement;

poursuite des travaux de mise en oeuvre du projet pilote de la Corporation commerciale canadienne (CCC) visant à faciliter l'accès des entreprises de la côte ouest aux marchés publics étrangers; ce programme a été bien reçu par le gouvernement provincial, par les intermédiaires commerciaux locaux et étrangers, de même que par les exportateurs et il a été cité en exemple pour promouvoir la représentation accrue de la CCC dans d'autres régions du pays;

élaboration d'un programme stratégique afin de se préparer à mettre en oeuvre les systèmes clés du Ministère (par exemple, le Système de rémunération de la fonction publique, le Système ministériel financier commun, le Système normalisé des paiements, l'Environnement automatisé pour les acheteurs et Fastack) et les services de soutien connexes.

travaux publics (seulement) et les Territoires du Nord-Ouest. Le bureau régional est à Edmonton. Parmi les activités marquantes de la région en 1993-1994, on trouve les suivantes :

- fin des travaux de conception du laboratoire judiciaire de la GRC à Regina; présentation d'une demande de soumissions et début des travaux de construction en novembre 1993;
 - fin des travaux d'amélioration de la route transcanadienne qui traverse les parcs nationaux de l'Alberta et de la Colombie-Britannique;
 - signature d'accords de gestion immobilière et d'accords immobiliers à long terme avec le MDN, Santé Canada, la Garde côtière canadienne et Pêches et Océans Canada;
 - fin d'importants travaux de rénovation de l'immeuble Harry Hays à Calgary; utilisation de fonds fournis par des tiers pour réaliser des économies d'énergie substantielles;
 - renégociation du financement de Place du Canada à Edmonton, ce qui a permis d'économiser annuellement 3,5 millions de dollars;
 - acquisition d'entrepôts à Winnipeg et Smithers;
 - fin des travaux de reconstruction de l'accès ouest au barrage et à l'écluse St Andrew au Manitoba;
 - remplacement des numéros d'assurance sociale par des codes d'identification de dossier personnel pour plus de 75 000 fichiers d'emploi et conversion des codes ministériels de façon qu'ils reflètent la réorganisation gouvernementale annoncée en juin 1993;
 - attribution d'environ 17 100 contrats d'une valeur approximative de 298,8 millions de dollars;
 - vente d'articles stockés pour une valeur de 17,3 millions de dollars;
 - vente de biens excédentaires par le Centre de distribution des biens excédentaires pour une valeur de 7,4 millions de dollars;
 - traitement d'environ 40,7 millions de paiements de rémunération, de paiements socio-économiques et d'autres paiements, y compris les dépôts directs nationaux pour Revenu Canada (prestation fiscale pour enfants).
- Région du Pacifique :** La région du Pacifique est responsable de l'exécution du Programme des saillants de cette région en 1993-1994, mentionnons les suivants :
- traitement d'environ 19,4 millions de paiements de rémunération, paiements socio-économiques et autres paiements;
 - vente d'articles stockés pour une valeur de 10,6 millions de dollars;
 - attribution de 8 485 contrats d'une valeur de 206,2 millions de dollars;

régionales au zonage sur l'aménagement et la valeur foncière des biens immobiliers fédéraux;

- mise en application de 16 recommandations contenues dans le Rapport d'examen opérationnel visant à améliorer la prestation des services et la facturation des produits et services offerts aux ministères clients de TFSGC; cette mesure permettra de réaliser des économies annuelles de plus de 1 million de dollars;

- vente d'articles stockés pour une valeur de 30 millions de dollars;

- vente de biens excédentaires d'une valeur approximative de 6 millions de dollars par le Centre de distribution des biens de la Couronne;

- production de 36 millions de paiements et de documents spécialisés autres que de paiement et de 42 millions de pages de rapports imprimés et traitement de 260 000 chèques retournés;

- émission de 2,4 millions de paiements des comptes généraux aux ministères et organismes fédéraux.

Région de l'Ontario : La région de l'Ontario couvre toute la province sauf une section aux alentours d'Ottawa qui fait partie de la région de la capitale nationale. Le bureau régional de l'Ontario est situé à Toronto. Voici les activités les plus importantes de cette région en 1993-1994 :

- fin des travaux exécutés pour Transports Canada et le gouvernement de l'Ontario (ministère des Transports) en vue d'améliorer les installations du traversier entre l'île Pelée et la terre ferme;

- construction d'une piste à l'aéroport international Lester B. Pearson de Toronto, pour Transports Canada;

- rénovation, à des fins historiques, des installations correctionnelles de Kingston pour Service correctionnel Canada;

- construction de nouveaux bureaux et d'autres installations dans toute la région, pour Service correctionnel Canada et la GRC;

- tirage au sort, parmi des candidats préqualifiés, de 103 unités d'habitation à London, pour le compte du ministère de la Défense nationale;

- attribution de 13 837 contrats d'une valeur de 276,2 millions de dollars;

- vente d'articles stockés pour une valeur de 13,6 millions de dollars;

- vente de biens excédentaires, par le Centre de distribution des biens de la Couronne, pour une valeur de 1,9 million de dollars;

- émission de 31,2 millions de paiements socio-économiques et d'autres paiements et de 1,2 million de chèques de paye des fonctionnaires.

Région de l'Ouest : La région de l'Ouest comprend la Colombie-Britannique (pour les travaux publics seulement), l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba, le Territoire du Yukon (pour les

- fin des examens de plans pour Confederation Heights, Aylmer et Parc Tunney, y compris les évaluations des effets éventuels des modifications municipales et dernières);
- signature d'un accord officiel de dessaisissement en janvier 1994 pour la remise du pont interprovincial Perley aux provinces de l'Ontario et du Québec et pour la construction d'un nouveau pont à quatre voies enjambant la rivière des Outouais près de Hawkesbury en Ontario et de Grenville au Québec; le coût total de ce projet est évalué à 45,1 millions de dollars; la contribution de TPSCG pourras s'élever à 30 millions de dollars (le nouveau pont appartiendra aux provinces et il sera exploité par ces dernières);
- poursuite des travaux visant à prolonger le tunnel de services publics jusqu'à l'angle des rues Kent et Wellington, incluant un embranchement jusqu'à l'immeuble des Archives nationales; la réalisation de ces tunnels permettra d'assurer le chauffage et le refroidissement à partir de la centrale de la rue Cliff;
- achèvement du Centre national des opérations de la GRC, un centre autonome où l'on trouve des systèmes informatiques et des systèmes de communication de pointe; les coûts de construction s'élèvent à plus de 7 millions de dollars et les frais d'installation de l'équipement et des systèmes informatiques, à plus de 2 millions de dollars;
- poursuite des travaux de mise en oeuvre du plan quinquennal visant à exécuter les travaux requis pour que tous les édifices appartenant à l'Etat, ainsi que les édifices loués ou obtenus par bail-achat soient conformes aux exigences d'accès facile; évaluation des locaux loués pour déterminer s'ils sont faciles d'accès et émission de certificats de conformité aux exigences du Conseil du Trésor et de l'Association canadienne de normalisation pour les édifices appartenant à l'Etat et pour les édifices loués;
- planification, de concert avec la CCN, des travaux de rénovation et d'intégration des édifices Marshall et Four Corners, y compris l'aménagement du centre d'orientation des visiteurs de la CCN et des locaux réservés au commerce de détail; il s'agit là de la première étape du projet de réaménagement du mail de la rue Sparks;
- début de travaux d'envergure dans les ambassades canadiennes pour le ministre des Affaires étrangères et du Commerce international, y compris des travaux majeurs de rénovation des installations de Kiev et des projets d'envergure à Tokyo et à Athènes;
- poursuite des travaux d'amélioration de l'édifice de la Cour suprême, y compris l'amélioration des installations de sécurité-incendie et de sécurité des personnes et le remplacement du toit de cuivre;
- poursuite des travaux de construction à long terme pour la préservation et la réhabilitation des terrains et des immeubles du Parlement, y compris les travaux d'aménagement de l'édifice de l'Est qui ont commencé en mai 1994 et une nouvelle évaluation de tous les systèmes de surveillance et des systèmes extincteurs d'incendie, de même qu'un projet de 1,2 million de dollars visant à améliorer la tuyauterie d'alimentation d'eau réservée au système extincteur d'incendie;
- régionaux des activités de la région en 1993-1994, il convient de mentionner les suivantes : fusionnée avec les bureaux de l'administration centrale à Hull et Ottawa. Parmi les points régionaux est situé à Hull. Cependant en 1995-1996, la région de la capitale nationale sera

- création de 307 464 comptes cotisants, de 186 226 comptes bénéficiaires et de 612 461 comptes d'assurances à la Direction des pensions de retraite.

Région du Québec : La région du Québec comprend l'ensemble de la province à l'exception du secteur le long de la rivière des Outaouais qui s'étend de Hull à Rouyn-Noranda. Le bureau régional est à Montréal et il y a des bureaux secondaires à Québec, à Rimouski et à Dorval. Parmi les activités d'importance en 1993-1994, signalons les suivantes :

- fin des travaux de construction d'un complexe de 67 millions de dollars pour y installer l'Agence spatiale canadienne à St-Hubert;
- rénovation de l'immeuble John-Munn à Québec pour y installer les bureaux administratifs du ministère de la Défense nationale (MDN);

- fin des travaux de conception du projet d'aménagement du port à Gros Caouana. Ce projet, évalué à 50 millions de dollars, comprend entre autres des travaux de dragage et la construction d'un poste d'amarrage pour les remorqueurs, d'aires d'entrepôtage, d'un nouveau bassin et d'un hangar, ainsi que l'agrandissement de l'entrée du port;

- début d'un projet de 12 millions de dollars visant à reconstruire trois ports de transbordement commerciaux et un port de pêche à Rimouski-Est;

- début des travaux de conception d'un projet de 14,7 millions de dollars visant à construire le complexe d'Aviation Québec à l'aéroport international Jean-Lesage de Sainte-Foy; les travaux incluent la construction d'un complexe de 3 500 mètres carrés qui abritera une tour de contrôle de la circulation aérienne, un centre d'information de vol, un bureau de district pour différents services aéronautiques, un centre d'équipement électronique et les bureaux du personnel administratif; les travaux de construction doivent commencer en mai 1995;

- élaboration d'un projet (incluant les estimations de coûts) visant à déménager les bureaux de l'Organisation de l'aviation civile internationale à Montréal; l'occupation est prévue pour mai 1995;

- regroupement des gestionnaires immobiliers et du personnel de soutien administratif de TFGSC sous le même toit que les clients qu'ils desservent;
- fin des études de rationalisation (notamment pour la GRC) qui permettront aux clients d'économiser annuellement 200 000 dollars en frais d'exploitation d'immeubles;

- attribution d'environ 14 500 contrats d'une valeur de 300 millions de dollars;
- émission de plus de 29 millions de chèques de prestations, de chèques de paye de la fonction publique, de paiements généraux et de remboursements d'impôt;
- vente d'articles stockés d'une valeur totale de 11 millions de dollars;

- vente des biens excédentaires d'une valeur de 5 millions de dollars par le Centre de distribution des biens de la Couronne.

Région de la capitale nationale : Ottawa et Hull forment le noyau de la région de la capitale nationale, qui a les mêmes limites que la Commission de la capitale nationale (CCN). Le bureau

façons de maximiser la collaboration des autorités fédérales et provinciales en ce qui a trait aux services de soutien communs.

2. Points saillants concernant les régions

Région de l'Atlantique : La région de l'Atlantique comprend les provinces du Nouveau-Brunswick , de l'île-du-Prince-Édouard, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve, ainsi que la Direction des pensions de retraite de Shediac (N.-B.), responsable des régimes de pension et d'assurance de la fonction publique. Le bureau régional est à Halifax. Parmi les faits saillants dans cette région en 1993-1994, mentionnons les suivants :

- fin des travaux de rénovation et d'occupation de l'immeuble Ralston à Halifax;
- fin des travaux de construction du Centre de traitement de la taxe sur les produits et les services à Summerside; les locaux sont occupés depuis l'été 1993;
- aliénation de 15 ouvrages dans le cadre du Programme d'aliénation des ouvrages maritimes;
- début des travaux de construction du pont reliant le Nouveau-Brunswick à l'île-du-Prince-Édouard;
- fin des travaux de construction du quai pour le traversier entre Caribou (Nouvelle-Écosse) et Wood Island (île-du-Prince-Édouard);
- fin des travaux de construction du quai pour la manipulation du charbon et d'un chargeur de navires à fonctionnellement continu pour la Société de développement du Cap-Breton à Sydney;
- achèvement de la tour de contrôle à l'aéroport de Saint John;
- conception d'une installation de dragage et de confinement pour augmenter la profondeur navigable du port de Liverpool (N.-É.) et pour se débarrasser des matériaux contaminés;
- poursuite des travaux d'élaboration de stratégies d'investissement locales et achèvement d'un projet pilote pour Fredericton;
- élaboration de propositions et d'accords de gestion avec Service correctionnel Canada, Agriculture Canada et le Collège de la Garde côtière canadienne;
- attribution de 20 767 contrats d'acquisition d'une valeur de 332,8 millions de dollars;
- vente d'articles stockés d'une valeur de 15,3 millions de dollars;
- vente de biens excédentaires d'une valeur de 9 millions de dollars par le Centre de distribution des biens de la Couronne;
- émission de 14,4 millions de paiements socio-économiques et autres paiements et de 1 million de chèques de paye aux fonctionnaires;

Un des faits dominants en 1993-1994 a été la fusion, en juin 1993, des composantes de plusieurs ministères en un seul ministère, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Une structure organisationnelle a été mise en place et des personnes ont été nommées pour occuper des postes supérieurs au niveau des directions générales et des régions. Les éléments de base du cadre de gestion du Ministère ont été définis, de même que le cadre de planification opérationnelle provisoire, les principes de fonctionnement, la structure du comité de direction, et les énoncés de responsabilités et accords de gestion entre le sous-ministre et les chefs des directions générales et des régions.

La création de ce nouveau ministère a permis de voir d'une autre perspective les systèmes et les processus et on a fait en sorte de favoriser l'analyse afin d'identifier les façons les plus efficaces et les plus rentables de fournir les produits et services demandés. On a aussi profité pour promouvoir l'intégration culturelle de manière à ce qu'on en vienne à considérer le Ministère d'une autre manière, c'est-à-dire comme «un fournisseur de premier choix et un chef de file dans la prestation de services communs axés sur les clients». On a préparé à cette fin des énoncés de la mission et des valeurs de TPSGC. Un élément digne de mention pendant cette période a été l'efficacité de la stratégie de communication utilisée pour informer les employés sur les nouveaux développements et les inciter à participer aux changements. Cette campagne d'information a mérité un prix de l'ISI¹.

Le partenariat est important pour le Ministère car TPSGC veut que les clients et les locataires travaillent ensemble en vue de trouver des moyens plus efficaces de fournir les services demandés. L'initiative de Leadership partagé en matière de locaux entreprise en 1993-1994 est un bon exemple de partenariat. Grâce à cette initiative, le Ministère a pu établir de concert avec les locataires des repères et des normes pour les locaux à bureaux et pour d'autres besoins opérationnels. Les différentes parties se sont partagé les responsabilités et le Ministère, les locataires et les clients ont uni leurs efforts pour en arriver à une gestion efficace et efficiente des besoins et des ressources.

La constitution du Ministère et l'amélioration de la gestion ont été facilitées par l'adoption de pratiques efficaces de gestion des ressources humaines. Pour favoriser l'acquisition du savoir au sein de l'organisation, on a établi des profils de compétences qui identifient les besoins en formation des employés et on a élaboré une stratégie de formation ferme. On a aussi préparé un «bilan social» contenant une analyse démographique et faisant état des tendances dans la gestion des ressources humaines et des observations formulées par les employés lors de sondages. De plus, grâce à un méthode efficace de réaménagement des effectifs, on a maximisé les possibilités de placement interne.

La contribution de TPSGC aux grands projets gouvernementaux a été importante tout au long de l'année. Le Ministère a joué un rôle clé dans l'initiative des Services d'appui partagés localement en offrant des possibilités de gestion commune des locaux et des services au sein de l'administration fédérale. En mettant sur pied des centres de services aux entreprises et du Canada, TPSGC a permis aux entreprises d'avoir plus facilement accès aux programmes et services fédéraux. Pour soutenir l'initiative Efficacité de la fédération, le Ministère a trouvé des

¹ Institut des services de l'information

Tableau 6 : Plan de dépenses et d'équivalents temps pleine par organisation/ministère en 1993-1994

Le tableau 6 présente les niveaux réels des dépenses, des recettes et des ressources humaines en 1993-1994 pour chacun des cadres de la haute direction de l'ancien ministère des Travaux publics et de l'ancien ministère des Approvisionnementnements et Services.

(en milliers de dollars)				
Approvisionnements et Services*	Sociétés d'Etat	Total*		
\$ ETP	\$ ETP	\$ ETP	\$ ETP	\$ ETP

Travaux Publics Canada				
Ministre et Sous-ministre	2 136	18		
Sous-ministre adjoint, Services immobiliers	218 026	3 681		
Sous-ministre adjoint, Biens immobiliers			1 934 682	253

Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie	156 224	2 019		
--	---------	-------	--	--

Sous-ministre adjoint, Services ministériels	18 882	222		
--	--------	-----	--	--

Directeur général, Services de l'informatique	18 277	111		
---	--------	-----	--	--

Directeur général, Ressources humaines	12 682	154		
--	--------	-----	--	--

Directeur général, Vérification et Évaluation	2 623	26		
---	-------	----	--	--

Directeur général, Services des communications ministérielles	2 414	20		
---	-------	----	--	--

Directeurs généraux régionaux	60 068	878		
-------------------------------	--------	-----	--	--

Approvisionnementnements et Services Canada				
			1 134 317	8 966

Dépenses brutes	492 639	7 140	1 934 682	253
-----------------	---------	-------	-----------	-----

Moins :				
recettes/recouvrements	465 438		576 698	

Total dépenses nettes	27 201	7 140	1 648 422	253
-----------------------	--------	-------	-----------	-----

			1 328 396	
--	--	--	-----------	--

			2 259 142	16 359
--	--	--	-----------	--------

* A l'exclusion des données financières pour l'Agence des télécommunications gouvernementales et le Bureau de la traduction, lesquelles sont incorporées dans les plans de dépenses de l'ancien ministère des Communications et de l'ancien ministère du Secréariat d'Etat, respectivement.

Le tableau 5 indique les niveaux prévus des dépenses nettes et des ressources humaines en 1995-1996 par Programme/Activité/Sous-activité.

Tableau 5 : Plan de dépenses et d'équivalents temps plein du Ministère par Programme/Activité/Sous-activité pour 1995-1996

(en milliers de dollars)									
Programme des services		Services		Biens immobiliers		Appropriations et services		Sociétés d'Etat	
	\$	ETP	\$	ETP	\$	ETP	\$	Total	ETP
• Services immobiliers	(69 466)	3 246					(69 466)	3 246	
• Services d'architecture et de génie	(24 026)	1 783					(24 026)	1 783	
• Services ministériels et administratifs	94 420	--					94 420	--	
Programme des biens immobiliers									
• Coordination du programme			36 425	201			36 425	201	
• Locaux à bureaux			942 497	--			942 497	--	
• Installations fédérales			257 817	--			257 817	--	
• Subventions aux municipalités			430 855	--			430 855	--	
Programme des approvisionnements et des services									
• Services centraux et communs du gouvernement									
- Services du Receveur général			1 29 075	860			1 29 075	860	
- Rémunération de la fonction publique			83 891	1 202			83 891	1 202	
- Approvisionnement en marchandises de services			91 202	1 980			91 202	1 980	
- Relations publiques et d'imprimerie			(26)	210			(26)	210	
- Distribution des biens de la Couronne			93	90			93	90	
- Approvisionnement en articles stocks			--	--			--	--	
- Services gouvernementaux de télécommunications									
- et d'informatique			87 937	1 030			87 937	1 030	
- Autres services centraux du gouvernement			5 545	205			5 545	205	
• Gestion ministérielle									
- Services exécutifs et de gestion ministérielle			33 873	983			33 873	983	
- Ressources humaines			14 444	379			14 444	379	
- Soutien régional			27 788	1 376			27 788	1 376	
• Organismes de service spéciaux									
- Groupe Communication Canada			8 150	1 341			8 150	1 341	
- Conseils et Vérification Canada			(2 196)	355			(2 196)	355	
- Office des normes générales du Canada			2 125	55			2 125	55	
- Bureau de la traduction			33 774	1 211			33 774	1 211	
Programme des sociétés d'Etat									
• Société du Vieux-Port de Montréal Inc.							3 000	--	
• Queens Quay West Land Corporation							3 000	--	
Depenses nettes totales	928 5 029	1 667 594 201	515 675	11 277	3 000	--	2 187 197	16 507	--

D. Plan de dépenses du Ministère

Le Ministère prévoit que ses dépenses nettes totaliseront 1,7 milliards de dollars en 1995-1996. Le tableau 4 présente un sommaire du plan des dépenses par programme.

Tableau 4 : Plan de dépenses du Ministère par programme

Explications à la page	Budget des dépenses		Écart		%	Dépenses nettes
	1995-1996	Prévisions 1994-1995	\$			
Programme des services	928	21 296	(20 368)	(95,6)	2-7	Programme des services
Programme des biens immobiliers	1 667 594	1 665 226	2 368	0,1	3-10	Programme des biens immobiliers
Programme des approvisionnements et des services	515 675	648 420	(132 745)	(20,5)	4-12	Programme des approvisionnements et des services
Programme des sociétés d'État	3 000	12 800	(9 800)	(76,6)	5-5	Programme des sociétés d'État
Dépenses nettes	2 187 197	2 347 742	(160 545)	(6,8)		Dépenses nettes

professionnelles et familiales, il veillera à l'équité en matière d'emploi et enfin, il s'efforcera de trouver des moyens significatifs de reconnaître et de récompenser les efforts des employés.

C. Priorités du Ministère

Les priorités du Ministère pour 1995-1996 sont les suivantes :

Gestion stratégique : Le Ministère maintiendra son approche de gestion stratégique à long terme des services communs offerts à l'ensemble de l'administration fédérale. Il se concentrera sur son principal mandat, être un fournisseur de services communs, pour proposer des méthodes les plus efficaces afin de maximiser les économies et tirer parti des économies d'échelle tenant compte en tout temps l'intérêt des contribuables. Il s'adaptera avec souplesse aux changements découlant de l'Examen des programmes à l'échelle de l'administration fédérale de manière à satisfaire aux nouvelles priorités et à faire face aux restrictions financières.

Prestation des services : Le Ministère s'efforcera d'offrir des services efficaces, axés sur les besoins des clients en recourant à de nouvelles approches dans la prestation des services notamment grâce à l'utilisation de nouvelles technologies. Comme il fournira de plus en plus de services «facultatifs», il veillera à offrir aux clients le meilleur rapport qualité-prix tout en faisant preuve de prudence et de probité dans l'utilisation des fonds publics. Avec l'aide d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement, il continuera de chercher des façons de réduire les chevauchements et les doubles emplois et d'améliorer le service.

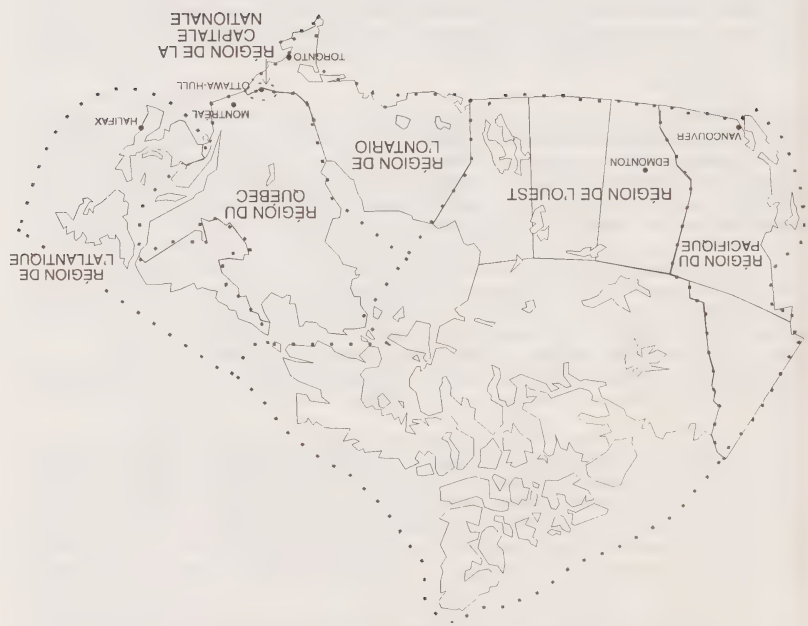
Opérations efficaces : Le Ministère améliorera son efficacité en adoptant des pratiques d'exploitation semblables à celles de l'entreprise privée et en axant ses efforts sur les résultats. L'exercice de l'Examen des programmes a identifié des secteurs d'activité lesquels n'étaient ni efficaces ou auto-suffisants. Ceux-ci seront remplacés. Il mettra à exécution les décisions découlant de l'Examen des programmes, ainsi que les résultats de l'examen de la prestation de services des biens immobiliers et d'autres études. Un élément important pour réaliser les éparages résultant de l'examen des programmes et d'autres études sera la Stratégie nationale de l'investissement dans les biens immobiliers. De même, les ministères du gouvernement recevront des autorisations déléguées accrues de TPS/GC lorsqu'il en est dans l'intérêt de l'investissement productif dans les biens immobiliers. Les recommandations de tous les examens en matière d'efficacité ont été incluses dans la soumission du ministère pour l'Examen des programmes. Des initiatives de mesures liées au réaménagement des effectifs et au redéploiement seront poursuivies afin d'atteindre les niveaux de personnel qui sont supportables par les volumes d'affaires.

Modernisation : Le Ministère continuera de moderniser ses systèmes et ses services. Pour ce faire, il fera appel aux nouvelles technologies et il élaborera et mettra en oeuvre d'importants projets tels que le Système de rémunération de la fonction publique, l'environnement automatisé pour les acheteurs et le système normalisé des paiements. Grâce à de telles initiatives et à d'autres encore, il pourra fournir aux ministères clients de meilleurs renseignements et leur permettre d'exercer un meilleur contrôle sur leurs décisions administratives, ce qui aura pour effet de faciliter la décentralisation des pouvoirs.

Gestion efficace des ressources humaines : Au cours des prochaines années, le Ministère devra procéder à d'importants changements en raison de l'amélioration des procédés administratifs, de l'utilisation des technologies informatiques et de l'Examen des programmes. Pendant cette période de changement, il s'engage à fournir aux employés toute l'aide nécessaire. Pour ce faire, il élaborera des stratégies afin de minimiser l'incidence des compressions budgétaires et des réductions d'effectifs sur les employés en offrant aux employés touchés de meilleurs services d'orientation professionnelle et d'aide à la recherche d'emploi, en apportant le soutien nécessaire aux employés qui restent en poste et en offrant un programme actif de formation et de recyclage. Le ministère aidera aussi les employés à concilier leurs responsabilités

En 1995-1996, les activités de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada seront exécutées à partir des bureaux de l'administration centrale à Hull et à Ottawa, ainsi que des six bureaux régionaux situés dans les villes suivantes : Halifax, Montréal, Toronto, Edmonton et Vancouver. Cependant, le Ministère est à considérer une proposition de fusionner la région de la capitale nationale avec l'administration centrale (voir la carte des régions au tableau 3). Le Ministère a également des bureaux dans plus de deux cents endroits au Canada, en Europe et aux États-Unis.

Tableau 3 : Régions de Travaux publics et services gouvernementaux Canada



Conseils et Vérification Canada est un organisme de service spécial qui offre une vaste gamme de services de consultation et de vérification à l'administration fédérale. Ces services facilitatifs sont offerts contre rémunération.

Le **Groupe Communication Canada** est un organisme de service spécial qui offre une vaste gamme de services d'impression, d'éditorial et de gestion de l'information aux ministères et aux organismes fédéraux. Les services obligatoires fournies par le Groupe Communication Canada comprennent la publication de la Gazette du Canada et les Lois du Canada, ainsi que la gestion des droits d'auteur de la Couronne.

La **Direction générale des services ministériels** fournit au Ministère les services de soutien interne relatifs aux finances, aux politiques et à la planification, à l'administration, aux processus et aux systèmes administratifs, à la sécurité industrielle et ministérielle, au règlement des différends contractuels et au secrétariat du Ministère. La Direction générale administre également la Loi sur l'accès à l'information ainsi que la Loi sur la protection des renseignements personnels pour le compte du Ministère et elle s'acquitte des responsabilités du ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada en matière de protection civile.

La **Direction générale des ressources humaines** est chargée de tous les programmes, systèmes et services relatifs au personnel, sauf ceux du Groupe Communication Canada qui est un employeur distinct. Parmi ceux-ci mentionnons la classification et l'organisation, la dotation, la rémunération, la paie et les avantages sociaux, le réaménagement des effectifs, les systèmes d'information sur les ressources humaines, la formation, les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, les relations de travail, la planification des ressources humaines et le perfectionnement professionnel, ainsi que le Programme d'aide aux employés et le Programme d'affectations ministérielles.

La **Direction générale des communications** soutient les communications internes et externes du Ministère. Elle rédige des discours et des communiqués, réalise des publications et des documents vidéo, s'occupe des relations avec les médias et des activités de relations publiques et prépare le ministre en vue de la période de questions à la Chambre des communes. La **Direction générale de la vérification et de l'évaluation** fournit des services de vérification et d'évaluation de même que des services spéciaux (y compris les examens judiciaires) permettant d'évaluer par exemple le cadre de contrôle de gestion d'un programme ou d'une activité, le cadre de prestation des services, le contrôle des opérations et la mesure dans laquelle les objectifs prévus ont été atteints.

Le **Conteneux** conseille le Ministère au sujet de toutes les questions juridiques. Sur le plan fonctionnel, ce groupe relève du ministère de la Justice.

Le **Secteur de la mise en oeuvre** conseille le sous-ministre sur les défis que posent les changements constants dans le secteur public et leur incidence sur le Ministère. Ce groupe continuera de coordonner pour TFSGC les activités d'examen des programmes et de superviser les nombreux changements en cours au Ministère, par exemple la mise en oeuvre des décisions résultant de l'examen des services des biens immobiliers réalisé en 1994-1995.

4. Responsabilités des directions générales et des organismes

La Direction générale des approvisionnements offre aux clients des services communs dans le domaine de l'approvisionnement, dont les suivants : fourniture de biens et de services, gestion des transports et communications, et services de marchés d'imprimerie. Elle effectue aussi les achats pour les grands projets de l'État (projets complexes d'une valeur supérieure à 100 millions de dollars), s'occupe de l'aliénation des biens excédentaires de l'État et gère les biens saisis.

La Direction générale du service opérationnel au gouvernement s'occupe d'exécuter et d'administrer les fonctions du Receveur général, notamment les opérations bancaires relatives à tous les fonds publics reçus ou déboursés par l'administration fédérale, ainsi que tous les soldes conservés en dépôt à la Banque du Canada ou dans d'autres institutions financières; elle assure la tenue de livres des comptes centraux et autres registres comptables de l'administration fédérale et fournit les rapports financiers visant l'ensemble de l'administration fédérale et analyser la situation et les opérations financières du gouvernement. La Direction gère également l'émission de paiements tirés sur le Trésor au nom des ministères et des organismes et administre les systèmes de paye et des pensions et d'autres régimes d'avantages sociaux pour la fonction publique, les Forces canadiennes et la Gendarmerie royale du Canada. Enfin, la Direction générale fournit des systèmes et des services personnalisés et offre des services facultatifs aux ministères et organismes gouvernementaux dans les domaines des finances et du personnel.

La Direction générale de l'immobilier fournit une vaste gamme de services immobiliers aux ministères et aux organismes fédéraux, notamment des services d'achat, de location, de louage, d'aménagement, de levés, de gestion, d'exploitation, de maintenance, de réparation et d'aliénation de biens immobiliers.

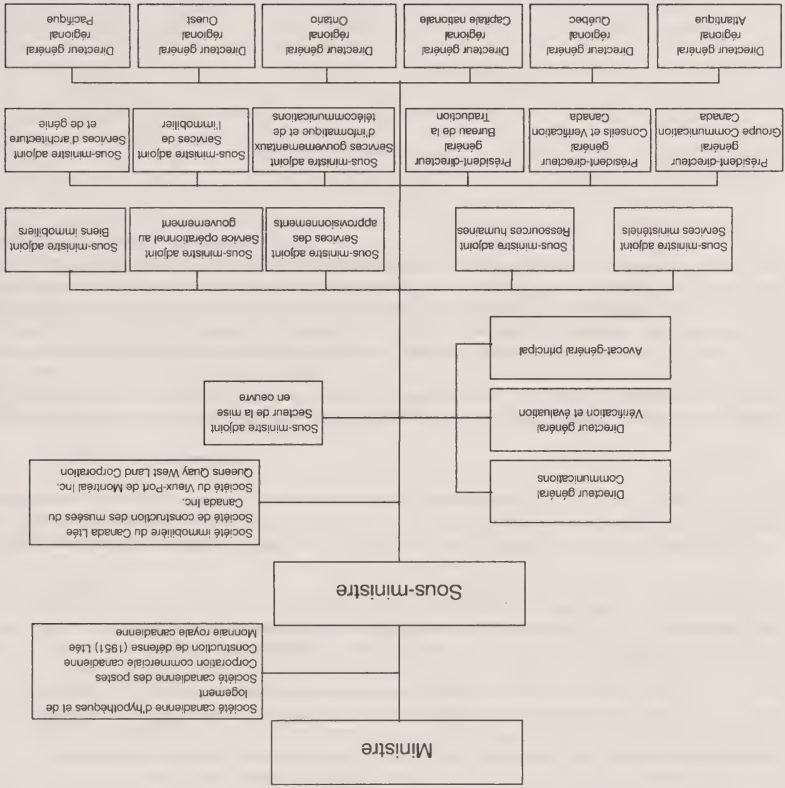
La Direction générale des services d'architecture et de génie est le centre d'expertise du gouvernement pour tout ce qui a trait à l'architecture et au génie. Elle offre aux ministères et organismes fédéraux une vaste gamme de services professionnels et techniques surtout dans le domaine des travaux publics et elle représente le gouvernement auprès de l'industrie de la conception et de la construction.

La Direction générale des biens immobiliers gère un portefeuille varié de biens immobiliers comprenant des immeubles à bureaux et d'autres immeubles fédéraux, dont la Cité parlementaire. Cette direction générale poursuit un double objectif, soit de fournir aux locataires d'immeubles fédéraux un milieu de travail sécuritaire et productif tout en veillant à ce que les biens et les investissements de l'administration fédérale dans le domaine de l'immobilier soient gérés conformément aux principes d'entreprise reconnus. La direction générale consulte les clients pour connaître leurs besoins opérationnels et fonctionnels et pour établir des normes visant l'exploitation des immeubles à bureaux et des autres édifices gouvernementaux qui font partie du portefeuille du Ministère.

La Direction générale des services gouvernementaux de télécommunications et d'information offre des télécommunications et de l'infrastructure au gouvernement ainsi que des services internes et externes de gestion de l'information et technologiques pour appuyer l'automatisation de systèmes administratifs gouvernementaux.

Le Bureau de la traduction, qui deviendra un organisme de service spécial en 1995-1996, fournit des services de traduction, d'interprétation et de terminologie au Parlement et aux ministères et organismes fédéraux.

Tableau 2 : Organigramme de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada



La structure organisationnelle actuelle du Ministère (tableau 2) se présente comme suit : quinze (15) gestionnaires principaux à l'administration centrale, ainsi que six (6) directeurs généraux régionaux qui relèvent du sous-ministre. Cependant, le Ministère considère présentement certains changements organisationnels proposés qui pourraient entraîner une diminution du nombre de gestionnaires à l'administration centrale et du nombre de régions. Les membres de la haute direction, en tant que comité de direction, établissent les priorités et approuvent les politiques et programmes ministériels, définissent les objectifs, déterminent le niveau des ressources financières et humaines nécessaires et les répartissent, et contiennent la mise en oeuvre des décisions qu'ils ont prises.

3. Structure organisationnelle

Le **Programme des sociétés d'Etat** est financé par des crédits distincts de paiement, qui couvrent les dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. et de la Queens Quay West Land Corporation, s'il y a lieu.

- **Fonds renouvelable de la production de défense** : ce fonds aide le Ministère à assumer les responsabilités spécifiées dans la Loi sur la production de défense en ce qui concerne l'acquisition, le transport et l'entreposage du matériel stratégique et de défense.
- **Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique** : c'est au moyen de ce fonds que les services de télécommunications et d'informatique sont fournis aux ministères et aux organismes. Ce fonds permet également de financer les dépenses connexes en capital, les fonds de roulement et toutes pertes accumulées. Les services sont fournis contre rémunération.
- **Fonds renouvelable des services facultatifs** : ce fonds permet de financer la fourniture des biens et des services requis par les ministères et organismes, se rapportant aux relations publiques et marchés de services d'imprimerie, à la gestion des transports, au Centre de distribution des biens de la Couronne et à d'autres services. Il permet aussi de financer les dépenses connexes en capital, les fonds de roulement, ainsi que toutes pertes accumulées. Ces services sont offerts contre rémunération.

2. Structure de financement

Les activités et les programmes du Ministère sont financés au moyen d'un certain nombre de crédits et de fonds renouvelables.

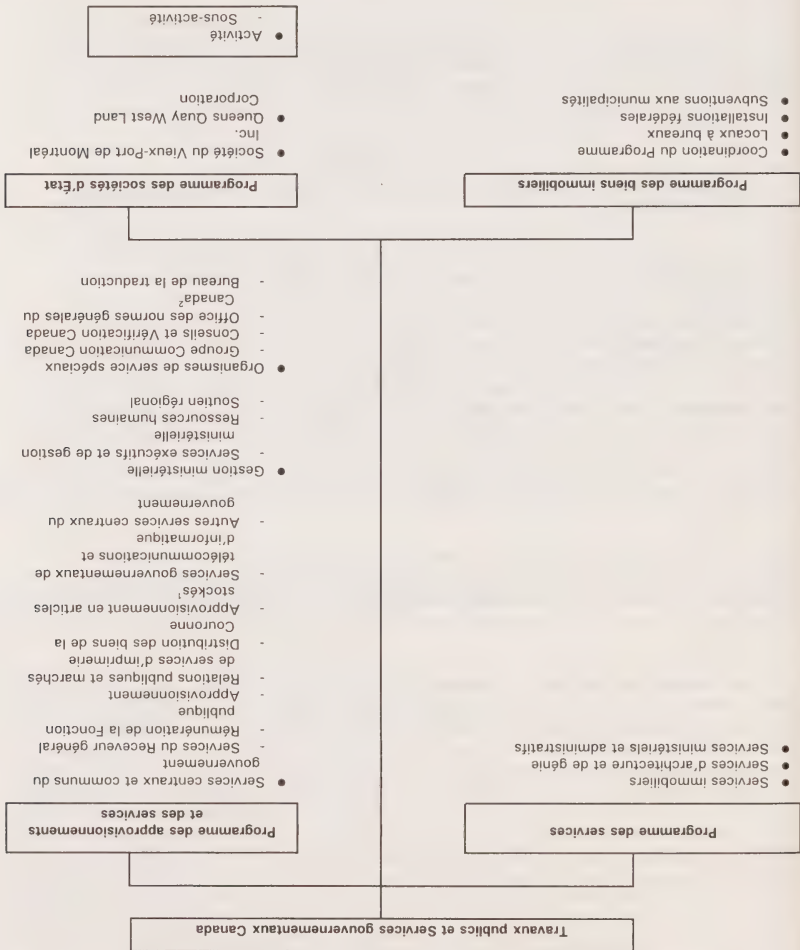
Le Programme des services est financé au moyen d'un fonds renouvelable et de deux crédits. Le **Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier** permet de financer toutes les activités du Programme des services. Tous les bénéfices de fonctionnement sont portés au crédit du fonds. La plus grande partie des bénéfices de fonctionnement du Programme proviennent de la facturation aux prix du marché des services rendus aux clients par les Services d'architecture et de génie et par les Services immobiliers. Le déficit de fonctionnement du fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier est financé au moyen d'un crédit. Un deuxième crédit est prévu pour les activités visant à soutenir les "objectifs du gouvernement" qui débordent le cadre des opérations courantes du Programme. Aucun crédit n'est prévu au Programme des services pour couvrir les dépenses en capital; ces dépenses sont donc financées au moyen du Fonds renouvelable des Services d'architecture, de génie et de l'immobilier.

Le Programme des biens immobiliers est financé au moyen d'un crédit pour les dépenses de fonctionnement comportant l'autorisation de dépenser les recettes, d'un crédit pour dépenses en capital dont on se servira pour acquérir des actifs ou les améliorer, et de crédits législatifs (contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et subventions aux municipalités).

Le Programme des approvisionnements et des services est financé au moyen des crédits et des fonds renouvelables suivants :

- **Le crédit pour les approvisionnements et services** : ce crédit fournit le financement nécessaire à la réalisation des programmes du Receveur général ayant trait aux services bancaires et aux services de paiement, à la tenue des comptes centraux de l'administration fédérale et à la préparation de rapports pertinents; il sert aussi à financer divers services se rapportant à la rémunération, au personnel, aux finances, à l'administration, aux services de traduction pour le Parlement, de terminologie et d'interprétation, aux initiatives de soutien de l'approvisionnement, notamment les acquisitions, la gestion des transports et les grands projets de l'État. Les recettes sont imputées au crédit de fonctionnement au moyen d'une autorisation parlementaire. Un deuxième crédit est prévu pour les dépenses en capital.
- **Crédits législatifs** : ces crédits comprennent des sommes couvrant le traitement du ministre et l'allocation pour automobile qui lui est accordée et les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.
- **Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada** : ce fonds permet de financer la fourniture des biens et des services d'imprimerie, d'édition et de gestion de l'information. Il sert aussi à financer les dépenses connexes en capital, les fonds de roulement, ainsi que toutes pertes accumulées. Ces services facultatifs sont offerts aux ministères et aux organismes contre rémunération.
- **Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada** : ce fonds permet de financer les services de conseils et de vérification et les services connexes offerts principalement à l'administration fédérale. Il sert aussi à financer les dépenses connexes en capital, les fonds de roulement et toutes pertes accumulées. Ces services sont facultatifs et sont offerts contre rémunération.

Tableau 1 : Structure des programmes et des activités — Cadre de planification opérationnelle pour 1995-1996



L'activité des Services ministériels et administratifs est un compte de réserve permettant d'assumer les frais des services de soutien administratif et de gestion nécessaires à l'exécution des activités des Services immobiliers ainsi que des Services d'architecture et de génie, et sont fournis par le Programme des approvisionnements et des services.

Cette sous-activité prendra fin en 1995-1996.

La possibilité de réduire le mandat de l'Office des normes générales du Canada en 1995-1996 est envisagée. Le mandat de l'ONGC serait alors ramené à ce qu'il était autrefois — établir des normes pour l'usage du gouvernement fédéral.

Les chapitres 2, 3, 4 et 5 du présent document font respectivement état du plan des dépenses du Programme des services, du Programme des biens immobiliers, du Programme des approvisionnement et des services et du Programme des sociétés d'État.

B. Organisation et programmes du Ministère

1. Structure des programmes

Le cadre de planification opérationnelle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour l'exercice 1995-1996 est sensiblement le même que celui de l'exercice précédent. Il porte sur quatre programmes distincts (voir le tableau 1) : le Programme des services, le Programme des biens immobiliers, le Programme des approvisionnementnements et des services et le Programme des sociétés d'État.

Programme des services : Ce Programme permet de fournir une vaste gamme de services professionnels et techniques aux divers clients du Ministère, y compris les autres programmes du Ministère, d'autres ministères gouvernementaux et certaines sociétés d'État, ainsi que de nombreux organismes à l'extérieur de l'administration fédérale qui peuvent se prévaloir des services offerts par le Ministère. Ces services sont fournis à la façon du secteur privé et sont axés sur les pratiques commerciales. Le Programme des services englobe deux directions générales : la Direction générale de l'immobilier et la Direction générale des services d'architecture et de génie qui offrent, contre rémunération, des services facultatifs aux ministères et aux organismes. Les coûts des services de soutien administratif et de soutien à la direction de ces deux directions générales sont imputés à l'activité des Services ministériels et administratifs. Environ 31 % de tous les employés de TPSGC sont affectés au Programme des services.

Programme des biens immobiliers : Le Programme permet d'assurer la garde des biens immobiliers fédéraux et la gestion d'un portefeuille diversifié d'immeubles à bureaux et de biens immobiliers polyvalents permettant de répondre aux besoins des locataires fédéraux et d'optimiser les investissements de l'administration fédérale en ce domaine. Les services techniques nécessaires à la réalisation de ce Programme sont en grande partie fournis au moyen d'ententes conclues avec le Programme des services et les services ministériels et administratifs sont fournis par le Programme des approvisionnementnements et des services. Un faible pourcentage (1 %) des employés du Ministère est affecté directement au Programme des biens immobiliers.

Programme des approvisionnementnements et des services : Ce programme permet de fournir des services centraux et des services communs se rapportant, par exemple, à la fonction du Receveur général du Canada, à la rémunération des fonctionnaires, aux achats, aux relations publiques et aux services de marchés d'impression, à la distribution des biens de l'État, aux télécommunications et à l'informatique, à l'élaboration de normes pour les achats du gouvernement fédéral, ainsi que d'autres services gouvernementaux centraux. C'est également au moyen de ce programme que l'on peut fournir des services de gestion intégrée, y compris des services ministériels et des services de gestion de ressources humaines et des services de soutien aux régions. Les organismes de service spéciaux (OSS) offrent une gamme de services dans les domaines suivants : conseils et vérification, traduction et imprimerie et édition. Ces services sont fournis contre rémunération. Environ 68 % des employés du Ministère sont affectés au Programme des approvisionnementnements et des services.

Programme des sociétés d'État : Ce programme permet d'émettre des paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. pour l'aménagement de ses terrains, ainsi qu'à la Queens Quay West Land Corporation pour la gestion du site Harbourfront à Toronto et pour la mise en oeuvre du plan visant à aliéner certains biens immobiliers de l'État situés sur le site. Aucun employé de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada n'est affecté à ce Programme.

A. Rôles et responsabilités de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) est le principal fournisseur de services centraux et de services communs de l'administration fédérale canadienne. Le Ministère est né de la fusion, au mois de juin 1993, de Travaux publics Canada, d'Approvisionnement et Services Canada, de l'Agence des télécommunications gouvernementales (Communications Canada) et du Bureau de la traduction (Secrétariat d'Etat).

Le Ministère s'acquitte de certaines fonctions administratives centrales pour le compte de l'administration fédérale. Ainsi, il agit à titre de Receveur général du Canada, fournit des services de comptabilité centrale et de rapports, ainsi que les services courants de rémunération, et fournit des locaux à bureaux. En règle générale, tous les ministères et organismes fédéraux sont tenus de recourir au Ministère pour l'exercice de ces fonctions. Le Ministère fournit également des services communs aux ministères et aux organismes de l'administration fédérale afin de les aider à atteindre les objectifs de leurs programmes respectifs. Ces services portent sur une vaste gamme de spécialités telles que l'immobilier, l'architecture, le génie, la traduction, l'interprétation, la gestion de l'information, les communications, l'acquisition de biens et de services, la distribution des biens de l'Etat et l'élaboration et l'application de normes aux achats du gouvernement fédéral.

Le ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est responsable des sociétés d'Etat suivantes : la Corporation commerciale canadienne, la Société canadienne d'hypothèques et de logement, la Société canadienne des postes, la Monnaie royale canadienne et la Société d'Etat de la construction des musées du Canada Inc. — rendent aussi compte au ministre, par l'entremise du sous-ministre.

Le Ministère s'efforce de s'acquitter de ses responsabilités avec efficacité et de fournir des produits qui répondent aux besoins des clients en optimisant les ressources qui lui sont fondées tout en tenant compte des besoins de l'administration fédérale. Il se fait approuver toute exception par ce dernier. En outre, le Bureau de gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor fournit des directives quant à la gestion des biens immobiliers de l'Etat. Il incombe aux ministères et aux organismes clients de déterminer eux-mêmes leurs besoins et, s'il y a lieu, d'obtenir le financement requis. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada agit à titre d'expert-conseil auprès du Conseil du Trésor pour l'élaboration de ses politiques et de ses directives, et auprès de ses clients qu'il renseigne sur la meilleure façon d'utiliser les services du Ministère.

La loi sur le Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux proposée, qui établirait officiellement le mandat du nouveau ministère, fait actuellement l'objet d'un examen par le Parlement; sa promulgation est prévue pour 1995-1996. Le Ministère a aussi la responsabilité de l'application de toutes ou certaines portions de plusieurs lois dont la Loi sur les ponts, la Loi sur la production de défense, la Loi sur les subventions aux bassins de radoub, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les biens immobiliers fédéraux, la Loi relative à la circulation sur les terrains de l'Etat, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'Etat, la Loi sur les subventions aux municipalités, la Loi sur la rivière des Outaouais, la Loi sur la gestion des biens saisis et la Loi sur les biens de surplus de la Couronne.

Table des matières - Aperçu du Ministère

A.	Rôles et responsabilités de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1-4
B.	Organisation et programmes du Ministère	1-5
	1. Structure des programmes	1-8
	2. Structure de financement	1-9
	3. Structure organisationnelle	1-11
	4. Responsabilités des directions générales et des organismes	1-14
C.	Priorités du Ministère	1-16
D.	Plan de dépenses du Ministère	1-19
E.	Examen de l'exercice 1993-1994	1-3

Aperçu du Ministère

Programme des services

Programme des biens immobiliers

Programme des approvisionnements et des services

Programme des sociétés d'État

Index

1-1
2-1
3-1
4-1
5-1
6-1

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Il comprend un aperçu du Ministère, qui brosse un tableau du Ministère, ainsi qu'un plan de dépenses pour chacun des programmes du Ministère.

Chaque plan de dépenses de programme commence par fournir des détails sur les autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder a pour objet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et permettre d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Une section présentant un aperçu du plan de dépenses du Programme fournit renseignements sur les éléments clés des plans et du rendement actuels du Programme ainsi que données de base. Cette partie est suivie de renseignements plus détaillés sur les résultats prévus d'autres renseignements sur le rendement qui justifient les ressources demandées. Le document fournit ensuite des renseignements supplémentaires sur la composition des ressources du Programme et des analyses supplémentaires.

Le document est conçu de manière à permettre la consultation facile de renseignements particuliers dont le lecteur peut avoir besoin. Une table des matières générale énumère les différents chapitres; de plus, une table des matières détaillée est fournie pour chaque programme. Dans l'ap du Programme de chaque plan de dépenses, un sommaire des besoins financiers comprend des renvois permettant de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

On devrait prendre en note que, conformément aux principes énoncés dans le budget fonctionnel, l'utilisation de ressources humaines rapportée dans ce plan de dépenses sera en termes d'emploi équivalents temps plein (ETP). L'unité des ETP permet de mesurer la durée du cours de laquelle un employé travaille chaque semaine en calculant le ratio des heures de travail assignées par rapport aux heures de travail normales.

23 00202

Budget des dépenses 1995-1996

Partie III

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1995

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1996-III-60
ISBN 0-660-59738-1



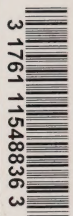
Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada

Budget des dépenses
1995-1996

Partie III

Plan de dépenses





3 1761 1154836 3